

DA ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES À ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NO SETOR AGRÍCOLA

AJAP - EMPREENDEDORISMO AGRÍCOLA
EM ZONAS DE BAIXA DENSIDADE

A AJAP – Associação dos Jovens Agricultores de Portugal promoveu o projeto “**AJAP - Empreendedorismo Agrícola em Zonas de Baixa Densidade**” desenvolvido no âmbito do Programa Operacional Regional do Norte (Norte 2020).

Este projeto teve como principais objetivos:

A **valorização do setor agrícola** – quer apoiando a exploração económica de novas ideias quer incentivando a criação de novas empresas, que potenciem a crescente diferenciação de produtos e uma organização e comercialização concertadas;

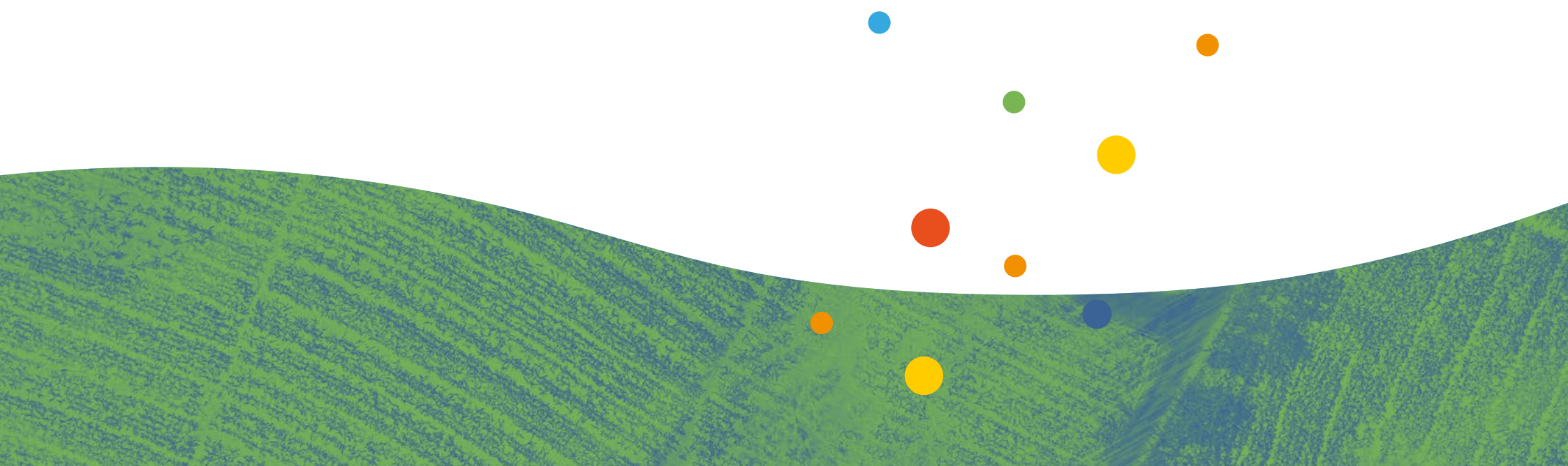
A **revitalização das práticas agrícolas** – promovendo processos de transformação produtiva das explorações, no sentido de se fomentar a modernidade deste setor, aliada a uma maior intensidade tecnológica e a modelos de agricultura de precisão;

A **renovação do tecido empresarial** nos territórios de baixa densidade – através da dinamização de iniciativas de mentoria e *coaching*, de estímulo ao empreendedorismo e à captação de Jovens Empresários Agrícolas para estes territórios.

A **Operação “AJAP – Empreendedorismo Agrícola em Zonas de Baixa Densidade”** na Região Norte surgiu da necessidade de definição de estratégias abrangentes, que envolvessem a comunidade no sentido da preservação do setor agrícola nestes territórios, com reforço da competitividade, através de um empreendedorismo qualificado e criativo que saiba responder a riscos e oportunidades comuns, facilitando a instalação de Jovens Agricultores e melhorando as carências observadas ao nível da sua capacitação técnica e administrativa.

É neste contexto, e em sequência de ações anteriores de fomento do Empreendedorismo Agrícola no âmbito desta Operação, que se iniciou com o “Diagnóstico Preliminar de Ideias Inovadoras e Perfil Empreendedor” e continuou com a elaboração do “Plano de Negócios”, para apoiar de forma sustentada a “Criação de Empresas”, que se publica o **Manual AJAP: DA ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES À ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NO SETOR AGRÍCOLA**.

“Cultivar Ideias e Dinamizar territórios” é o lema!



1. INTRODUÇÃO	06
2. AS ASSOCIAÇÕES AGRÍCOLAS E OS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES	06
2.1. As Organizações de Produtores	07
2.2. Vantagens das Organizações de Produtores	07
3. AS CADEIAS DE VALOR E A <i>SMILING CURVE</i> DE <i>STAN SHI</i>	09
3.1. As Cadeias de Valor	09
3.2. A <i>Smiling Curve</i> de <i>Stan Shi</i>	09
4. A INOVAÇÃO NO SETOR AGRÍCOLA	10
4.1 A definição de inovação	10
4.2. A inovação aberta	11
5. O MARKETING NO SETOR AGRÍCOLA	12
5.1. A definição de marketing no setor agrícola	12
5.2. Compreender os mercados	13
5.3. O conceito de mercado	14
5.4. Os mercados <i>Business-to-Business (B2B)</i>	15
5.5. A oferta de mercado - produtos, serviços e experiências	16
5.6. Valor e satisfação do cliente	16
5.7. A seleção de clientes e proposição de valor	17
5.8. A segmentação e <i>targeting</i>	17
5.9. Diferenciação e posicionamento	18
5.10. O marketing-mix e estratégia de criação de valor	18

6. AS DECISÕES SOBRE PRODUTOS E SERVIÇOS	19
6.1 Qualidade do produto	19
6.2 Características do produto	19
6.3 Design e estilo	20
6.4 Marca e o <i>branding</i>	20
6.5. <i>Packaging</i>	20
6.6. Logótipos e rótulos	20
6.7 Serviço ao cliente	20
7. AS DECISÕES RELATIVAS À DEFINIÇÃO DE PREÇOS	21
7.1 <i>Customer value-based pricing</i>	21
7.2 <i>Good-value pricing</i>	21
7.3 <i>Cost-based pricing</i>	21
7.4 <i>Competition-based pricing</i>	21
8. AS DECISÕES RELATIVAS À DISTRIBUIÇÃO	22
8.1. Os canais de distribuição	22
8.2. Sistemas de distribuição multicanal	23
8.3. As funções dos canais de marketing	23
8.4. A seleção e avaliação dos membros do canal	24
9. AS DECISÕES RELATIVAS À COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO	24
9.1. Mix de comunicação	24
9.2. A comunicação integrada	25
9.3. A estratégia da comunicação	25

9.3.1. Diagnóstico ou análise da situação	25
9.3.2. A análise <i>SWOT</i>	26
9.3.3. Definição de problema oportunidade	26
9.4. Objetivos	26
9.5. Públicos-alvo	26
9.6. Posicionamento	26
9.7. O eixo de comunicação	27
9.8. O conceito	27
9.9. O plano de ações e a calendarização	27
9.10. Avaliação	27
10. AS MARCAS	27
10.1. A identidade da marca	28
10.2. O plano de construção de marca	29
10.2.1. Análise estratégica da marca	29
10.2.2. Sistema de identidade	29
10.2.3. Proposta de valor e elementos de credibilidade	30
10.2.4. A implementação da identidade da marca	30
11. NOTAS FINAIS	31
12. BIBLIOGRAFIA	31

1. INTRODUÇÃO

Agricultores e empresas do setor agrícola tomam, quase diariamente, decisões que têm influência sobre a sua produção, sobre os seus produtos e sobre o custo e lucro que poderão ter. Estas escolhas, sobre como e quando vender, são algumas dessas decisões, bem como muitas outras que irão afetar, de forma muito clara, o valor de saída do produto. É por isso que se torna cada vez mais importante um olhar aprofundado sobre os mercados, sobre a inovação e sobre estratégia e práticas de marketing que tenham impacto positivo nas organizações e empresas nesta área de atividade.

Este manual tem como objetivo contribuir para um maior conhecimento sobre as práticas de marketing e o seu papel em toda a cadeia de valor. Em simultâneo, pretende-se, também, que permita ao leitor desenvolver um conhecimento mais aprofundado de práticas que podem ser associadas à curva de *Stan Shi*, e, ter em consideração novos modelos associados à inovação aberta, que poderão ser particularmente relevantes para as organizações de produtores. A capacidade de gerar valor, satisfazer necessidades e capturar o valor do cliente, são elementos fundamentais em todas as atividades de mercado. Ao longo do manual também se pretende deixar claro as diferenças entre marketing *business-to-business* (B2B) e o marketing *business-to-consumer* (B2C). Não esquecendo também uma abordagem estratégica à gestão da marca, ativo essencial para a criação de valor para produtos e serviços, na área agrícola.

Antes de se avançar para um olhar mais denso sobre a realidade de marketing, é relevante referir a importância do associativismo como fator decisivo na viabilização das atividades económicas do setor agrícola. Este tipo de associações dá condições a pequenos proprietários e agricultores de se organizarem e tornarem mais eficazes as suas condições de produção e escoamento de produtos. A partilha de conhecimento e de recursos é, hoje, um aspeto considerado central nos modelos de inovação aberta. O conhecimento é também um bem que pode ser partilhado e que permite às organizações tornarem-se mais competitivas.

2. AS ASSOCIAÇÕES AGRÍCOLAS E OS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES

De acordo com o Guia de Apoio às Explorações Agrícolas da Direção Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural¹, uma **associação agrícola** “agrupa agricultores ou outros profissionais agrícolas, empenhados no desenvolvimento de atividades de âmbito agrícola, que contribuam para a satisfação das suas necessidades individuais sentidas por todos, e ou, de representação, defesa e promoção dos seus interesses sócio-agrários”.

As associações dividem-se em três tipos:

1. Associações Socioprofissionais

2. Associações Socioeconómicas

3. Associações de Fileira

1. **Associações Socioprofissionais** que têm como finalidade a defesa dos interesses sociais dos agricultores, como a Associação dos Jovens Agricultores de Portugal (AJAP);
2. **Associações Socioeconómicas** que têm uma clara vocação económica, como é o caso das cooperativas;
3. **Associações de Fileira** que vêm agrupar diferentes intervenientes, associados à produção, transformação, indústria e comércio. Por exemplo, o Centro Pinus² é uma associação sem fins lucrativos que agrega os principais agentes da Fileira do Pinho.

¹ <http://guiaexploracoes.dgadr.gov.pt/index.php/associativismo-agricola>

² <https://centropinus.org/>

2.1 AS ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES

Por sua vez, as **Organizações de Produtores** (OPs) podem ser consideradas como formas associativas (de fileira), já que se focam em questões técnicas e práticas, relacionadas com a produção e comercialização de produtos agrícolas. É importante salientar que as OPs são, habitualmente, constituídas sob a forma jurídica de empresa.

De acordo com a portaria nº 169/2015, “podem ser reconhecidas como organizações de produtores, as pessoas coletivas criadas por iniciativa de produtores, que prosigam os objetivos previstos na portaria, e que se constituam numa das seguintes formas jurídicas:

- a) Sociedade comercial por quotas;
- b) Sociedade comercial anónima, devendo as ações ser nominativas;
- c) Cooperativa agrícola ou florestal e suas uniões;
- d) Agrupamento complementar de empresas;
- e) Sociedade de agricultura de grupo – integração parcial (SAG-IP).”

2.2 VANTAGENS DAS ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES

As OPs vêm conferir vantagens consideradas relevantes para todo o setor agrícola, entre as quais podemos destacar:



- Otimização de recursos de forma a colocar as produções no mercado;
- Concentrar a oferta e reforçar a posição dos produtores na cadeia de valor, facto que reduz a dependência e que levará a uma melhor fixação de preços;
- Otimização dos custos de produção, que permitirão margens mais vantajosas;
- Melhorias na cadeia de distribuição e comercialização;

- Mais capacidade e maior qualidade no armazenamento dos produtos, após as colheitas;
- Uma maior estabilização dos preços no produto, em resultado de uma melhoria do poder negocial;
- Maior capacidade de investimento, com acesso mais facilitado a crédito e a outras formas de financiamento, no qual incluímos os fundos comunitários;
- Aumento do investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D), considerado fator essencial para a criação de valor no produto (facto salientado por *Stan Shi* e na sua teoria da curva “sorridente”);
- Maior partilha que gera mais conhecimento e melhores práticas;
- Maior otimização da assistência técnica.

Em 2015, em Portugal aproximadamente 20% da produção era comercializada sob a forma de organização de produtores, no sector hortofrutícola. O individualismo, em que cada produtor age por si, é um método de trabalho que dificilmente conduzirá ao sucesso.

Neste contexto, as organizações de produtores ganham relevância no seio dos quadros comunitários de apoio e revelam-se essenciais para ganhar escolha e para que os agricultores possam obter mais-valias no seio desses mesmos quadros comunitários, tanto termos de apoio, bonificações e majorações.

De acordo com o “**Grupo de Trabalho Temático — Organização da Produção: organização de produtores, cooperativismo e associativismo**”³, que desenvolveu uma reflexão conjunta sobre os principais problemas que afetam o setor agrícola, destacam-se as seguintes necessidades e problemas:

1. **Problemas de organização dos produtores** decorrentes da desconfiança e desmotivação, em resultado da reduzida cultura de cooperação que gera falta de competências e de confiança;
2. **Necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as formas de organização dos produtores**, nomeadamente os casos de insucesso e de sucesso. Importa destacar o aparecimento de organizações de produtores assentes na informalidade e relações de confiança, com orientação mais clara para a resolução de problemas técnicos, de comercialização, de promoção de produtos e de aumento de poder de negociação. A este nível destaca-se o potencial existente para práticas de inovação aberta, que se enquadram perfeitamente neste ponto.
3. **Problemas de adequação da legislação das organizações de produtores** aos diversos setores, territórios e formas de organização, já que esta não vem responder, de forma clara, às necessidades das organizações, em especial para produtos de pequena escala.
4. **Adequar os modelos de apoio técnico, aconselhamento e formação às necessidades dos produtores e dirigentes associativos**, de acordo com os contextos agrícolas e territoriais. Aspetos ligados à inovação, tanto ao nível da produção, como no desenvolvimento de novos relacionamentos públicos e privados que possam vir a potenciar recursos, gerar sinergias e que possam permitir um aumento da eficiência e eficácia.

Com este olhar sobre as OPs importa agora ter uma visão mais clara da importância de toda a cadeia de valor, onde será focada a proposta desenvolvida por *Stan Shi*, aplicada ao setor agrícola. Posteriormente, será importante estabelecer uma relação com os modelos de inovação aberta e o impacto que estes podem ter para os produtores.

³ http://www.rederural.gov.pt/images/Noticias/GruposTrabalho/GTT_OP_PlanoAcaoFinal.pdf

3. AS CADEIAS DE VALOR E A SMILING CURVE DE STAN SHI

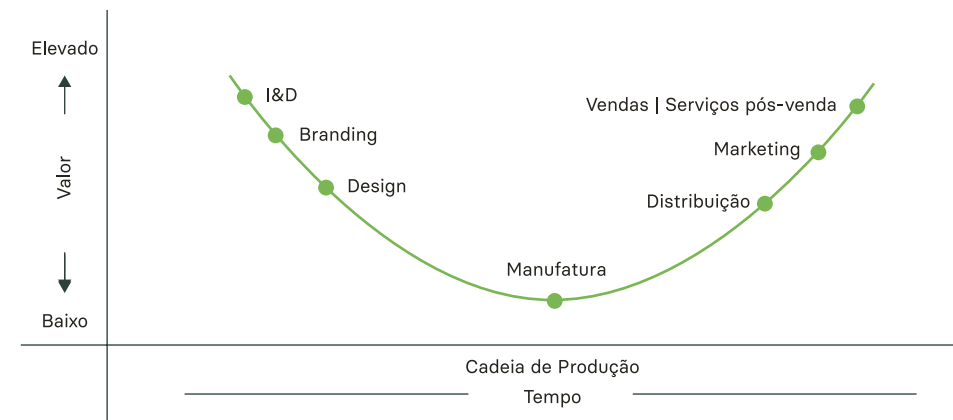
3.1 AS CADEIAS DE VALOR

A Cadeia de Valor é um conceito que descreve como as atividades de negócio contribuem para as tarefas de desenhar, produzir, comunicar e apoiar o seu produto. A cadeia de valor de uma empresa consiste em dois tipos de atividade que criam valor para os seus clientes:

- “1. as atividades básicas, que dizem respeito ao aprovisionamento de materiais, transformação em produtos, logística, comercialização dos mesmos e prestação de serviços;
2. As atividades de apoio, que facilitam atividades primárias, proporcionando os *inputs* comprados, desenvolvendo a tecnologia utilizada no processo do produto, contratando, formando e motivando o pessoal da empresa e proporcionando a infraestrutura da direção, financiamento e planificação. A estas atividades devemos acrescentar todo o processo de Investigação e Desenvolvimento (I&D), o design, a marca, o processo de marketing e até outros serviços como o pós-venda.”⁴

3.2 A SMILING CURVE DE STAN SHI

Smiling Curve é uma teoria desenvolvida pelo fundador do Acer Group em 1992, que se foca no marketing e na I&D nas duas extremidades de toda a cadeia de fornecimento. Tal como num sorriso, com as duas extremidades mais elevadas, na cadeia de valor, os pontos mais elevados refletem-se nesses dois pontos. Este, dependerá do design de inovação tecnológica e do marketing. Nesta teoria, o valor que a manufatura traz e que se situa a meio da curva, é inferior.



Smiling Curve – Stan Shi (adaptado)

Através da análise da curva, e segundo a teoria, podemos perceber a importância da I&D para a criação de valor para produtos e serviços, facto que nos leva a olhar de seguida para a relevância dos modelos de inovação aberta para as organizações agrícolas. Posteriormente, será focada a importância da gestão da marca (*branding*) e do marketing para a criação de valor nos projetos, desta área de atividade.

⁴ Dicionário de Marketing (2014, p. 74).

4. A INOVAÇÃO NO SETOR AGRÍCOLA

4.1 A DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO

Um dos principais desafios que os gestores do setor agrícola enfrentam é a gestão da mudança. Abraçar a mudança para aumentar a produtividade ou conseguir o crescimento adequado para o negócio, poderá ser um imperativo se a outra possibilidade de mudança for o fim do próprio negócio. Uma das principais tarefas de gestão agrícola é a de analisar opções para tornar o negócio mais eficiente e mais produtivo.

Este processo envolve a) identificar potenciais formas de inovação; b) imaginar alternativas futuras; e c) julgar as alternativas futuras contra os critérios de exigibilidade, probabilidade e de contributo para atingir os objetivos da empresa.

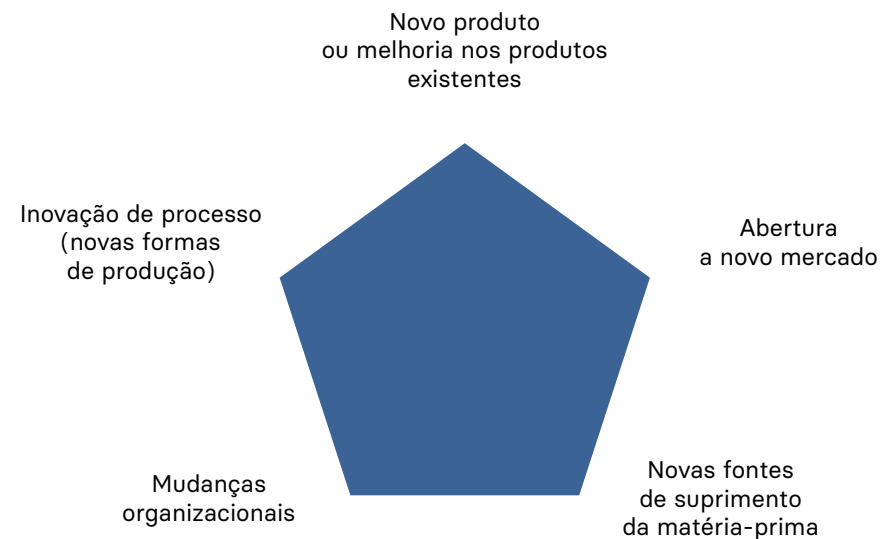
A OCDE e a Eurostat definem inovação como:

“a implementação de um novo, ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo, método de marketing, ou um novo método organizacional em práticas de negócio, organização do local de trabalho ou relações externas.”

(Neste caso, importa perceber que a “inovação pode ocorrer em qualquer setor de atividade”, o que naturalmente engloba o setor agrícola).

Inovação, nesta área de atividade, significa identificar e implementar formas diferentes de usar os recursos disponíveis no negócio agrícola em questão. Analisar decisões sobre essas mesmas alternativas, implica o uso de informação que suporte a formação de julgamentos sobre os relacionamentos entre custos e benefícios, num sistema que acabará por se alterar no futuro (ainda que possa ser difícil prever em concreto que situação será essa, e, ainda mais difícil quantificá-la). Porém, torna-se relevante abordar a inovação de forma sistemática e rigorosa, tornando explícito o que é conhecido e aquilo que poderá facilmente ser assumido. Aprofundar o pensamento e definir cenários futuros do mundo que sejam possíveis e plausíveis, com ou sem a mudança em questão, é um dos aspetos essenciais para uma política de inovação eficaz.

De acordo com o trabalho desenvolvido por *Schumpeter* (1942) são considerados 5 tipos de inovação:



De acordo com a OCDE (2005), os investimentos em inovação devem estar de acordo com o planeamento estratégico da empresa e estarem orientados para um melhor desempenho produtivo, ganhar competitividade e proporcionar condições para uma melhoria tecnológica.

De acordo com *Davila, Epstein e Shelton (2007)* e *Cândido (2015, p. 44)* o sucesso na inovação passa por:

- “1 – Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação;
- 2 – Integrar a inovação na mentalidade do negócio;
- 3 – Alinhar a inovação com a estratégia da empresa;
- 4 – Administrar a tensão natural entre a criatividade e a captação de valor;
- 5 – Neutralizar os anticorpos organizacionais;
- 6 – Cultivar uma rede de inovação além dos limites das organizações;
- 7 – Criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação.”

Uma questão que se torna pertinente é como *conciliar a inovação e o conhecimento, com a falta de recursos de muitos proprietários e produtores agrícolas?* A resposta a esta pergunta poderá ser encontrada numa maior incidência em políticas de inovação aberta.

4.2 A INOVAÇÃO ABERTA

O termo inovação aberta conheceu o seu início em 2003, a partir de práticas inovadoras, que estavam a ter lugar nos Estados Unidos da América, em que foi possível observar que este era um sistema com múltiplas ligações a agentes externos. Popularizado por *Henry Chesbrough*, o termo “Inovação Aberta” refere-se aos conceitos amplos de alavancar fontes externas de tecnologia e inovação para impulsionar o crescimento interno. Implica também o *spin-off* e a terceirização de propriedade intelectual não utilizada (*Michael Docherty, 2006*).

Ao contrário dos modelos tradicionais fechados, em que as empresas usam, principalmente, recursos internos para impulsionar a inovação, nos novos modelos abertos, o conhecimento ultrapassa o limite de uma organização para a comercialização em mercados novos ou existentes. Fusões e aquisições, licenciamento em alianças estratégicas, I&D em sintonia com o envolvimento dos diferentes atores da cadeia de valor são exemplos de inovação aberta de entrada.

A Inovação Aberta define-se assim “como o paradigma que considera que as empresas podem e devem usar ideias externas a si mesmas, da mesma forma que usam ideias internas e caminhos internos e externos para o mercado à medida que as empresas buscam aperfeiçoar a sua tecnologia. A inovação aberta combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas, cujos requerimentos são definidos por um modelo de negócio. (...) A inovação aberta supõe que ideias internas podem ser também levadas ao mercado por meio de canais externos, fora dos negócios normais da organização, a fim de gerar valor adicional” (*Chesbrough, 2003, p. 8, Cândido, p. 50*).

INOVAÇÃO FECHADA (closed innovation)

“As pessoas mais inteligentes trabalham para nós”

“Para rentabilizar a I&D, a investigação, o desenvolvimento e a comercialização tem de ser feita por nós”

“Se introduzirmos mais rapidamente uma inovação no mercado teremos mais sucesso face aos nossos concorrentes”

“Se criarmos mais e melhores ideias, teremos mais sucesso”

“A Propriedade Intelectual deve ser controlada por nós, para que os nossos concorrentes não possam lucrar com ela”

“Todos os resultados da investigação com as universidades deve ser nossa propriedade”

INOVAÇÃO ABERTA (open innovation)

“Nem todas as pessoas mais inteligentes trabalham para nós. Precisamos de trabalhar com as pessoas inteligentes que estão na empresa, mas também com as que estão fora da empresa”

“A I&D feita externamente pode criar valor significativo para nós. A I&D interna é também precisa para consolidar parte desse valor”

“Construir um plano de negócios melhor é mais importante do que chegar primeiro ao mercado”

“Se utilizarmos bem as ideias geradas internamente e as que vêm de fora da empresa, teremos mais sucesso”

“Devemos lucrar com a utilização da nossa Propriedade Intelectual por outras empresas (licenciamento externo) e devemos utilizar a Propriedade Intelectual de outros, desde que traga valor ao nosso modelo de negócios”

“Devemos ter as universidades como parceiras para criar conhecimento e estimular a utilização externa desse conhecimento no mercado”

(adaptado de Chesbrough, 2003)

Após esta visão sobre a importância das políticas de inovação, importa olhar sobre o impacto das políticas de marketing e da gestão da marca (*branding*) em toda a cadeia de valor, bem como estratégias e práticas associadas à criação de valor para o produtor agrícola, proprietário de explorações agrícolas.

5. O MARKETING NO SETOR AGRÍCOLA

Agricultores e empresas do setor agrícola tomam, quase diariamente, decisões que têm influência sobre a sua produção, sobre os seus produtos e sobre o custo e lucro que poderão ter. Estas escolhas sobre como e quando vender são algumas dessas decisões, bem como muitas outras que irão afetar de forma muito clara o valor de saída do produto. É por isso que dizemos que o marketing tem lugar muito antes da venda acontecer. O nosso olhar para o marketing será traçado do ponto de vista de todo o sistema económico e de que forma é que este tem lugar e acontece.

5.1 A DEFINIÇÃO DE MARKETING NO SETOR AGRÍCOLA

O termo “marketing” é frequentemente usado para se referir a atividades, como distribuição, transformação e comunicação ou promoção, que ocorrem após a produção do produto. Isso também é verdade na literatura económica agrícola predominante, na qual o marketing é identificado com várias funções que agregam utilidade ou valor para os clientes à produção agrícola - por exemplo, tempo, forma e utilidade local.

Para Kotler e Armstrong (2017) o marketing deve apontar para a satisfação das necessidades dos clientes. Se o responsável pela área de marketing as compreender, ele procurará desenvolver produtos e serviços que gerem valor para o cliente, ao mesmo tempo que irá tentar apresentar os produtos e serviços a um preço que possa ser visto como vantajoso. Se a distribuição e a promoção for feita de forma eficiente, então será quase certo que os produtos e serviços serão adquiridos com facilidade.

Assim, marketing pode ser definido como o processo em que as organizações e empresas criam valor para os seus clientes e pelo qual constroem relacionamentos fortes com o cliente, de forma a capturar o seu valor.

*Malcolm, Makeham e Wright*⁵ sublinham que na economia agrícola, o foco no marketing tende a estar no valor que é adicionado ao produto agrícola, geralmente num sentido global.

O foco do marketing agrícola leva-nos a olhar para o valor criado para o cliente através das várias características dos produtos e serviços, bem como da sua promoção e distribuição.

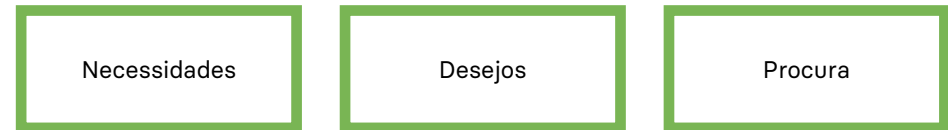
No marketing tradicional assume-se, geralmente, que é a empresa que detém a capacidade para definir o preço. Porém, do ponto de vista da economia agrícola, o preço do produto é definido no mercado, em virtude da forte estrutura competitiva existente.

Isto significa que o produtor pode ter pouco, ou nenhum controlo, sobre o preço do seu produto. Por essa razão, no marketing não agrícola, o preço é outro componente do conjunto global de características de valor, que - como produto, distribuição, transformação e promoção - pode ser definido e ser mais ou menos atraente para os clientes. Um dos principais objetivos da atividade de marketing é tornar um produto suficientemente diferente do produto dos concorrentes, de modo a obter alguma capacidade de definir um preço (isto é, um criador de preço) diferente do preço que os vendedores de produto indiferenciado enfrentam (isto é, os tomadores de preços).

⁵ *The Farming Game* (2006)

5.2 COMPREENDER OS MERCADOS

Para *Kotler e Armstrong* (2017)⁶, para perceber as necessidades e desejos do cliente, é essencial ter uma noção clara dos mercados em que se opera. Isso significa dominar os seguintes conceitos:



As necessidades são, a este nível, associadas às mais básicas da condição humana, como alimentação, abrigo, vestuário, calor e outras necessidades sociais, como afeto. Os desejos são as necessidades humanas, quando estas passam a ser moldadas pela cultura e personalidade. Quando os desejos são suportados pelo poder de compra, então estes tornam-se numa procura. Existe o entendimento no marketing de que as pessoas irão procurar produtos e serviços que lhes garantam mais valor e satisfação.

⁶ *Principles of Marketing*

5.3 O CONCEITO DE MERCADO

Os mercados podem ser entendidos em dois sentidos diversos, mas que são, simultaneamente, complementares (Lindon, *et al*, 2004):

- Um sentido restrito, que diz respeito a um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, estrutura e evolução de vendas de um determinado produtor;
- Um sentido lato, em que se chama mercado ao conjunto dos públicos suscetíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto.

No Dicionário de Marketing, Alves e Bandeira (2014) definem produto como:

– “qualquer bem material, serviço ou ideia que tenha valor para o consumidor ou utilizador que seja suscetível de satisfazer uma necessidade. Este termo utiliza-se no marketing, de forma genérica, para se referir tanto a bens materiais como a serviços e ideias. O produto é o principal e o primeiro meio que o marketing dispõe para alcançar o objetivo fundamental de satisfazer as necessidades do mercado”.

Para podermos analisar um mercado é essencial ter uma noção exata de que produto estamos a falar. Em alguns produtos esta questão é relativamente simples, por exemplo, se estivermos a falar de produtos como açúcar, morangos ou azeitonas. Contudo, há serviços associados a bens intangíveis que são mais difíceis de definir.

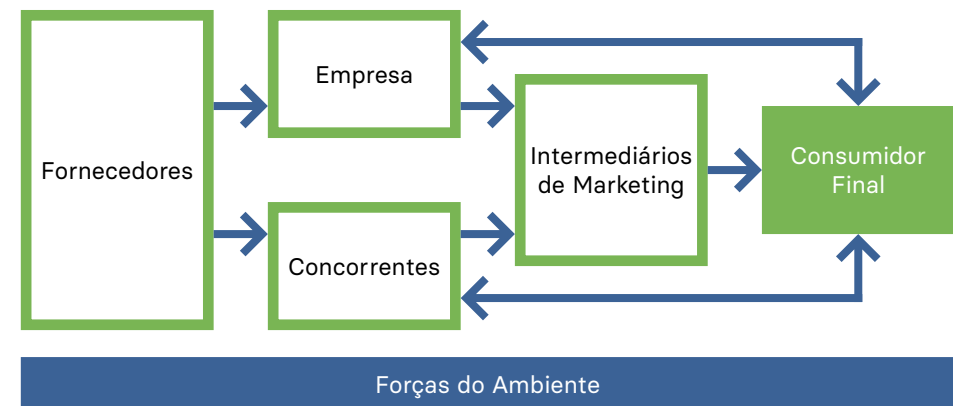
Quando uma empresa deseja medir e analisar o mercado, no qual pondera vir a entrar, poderá ter interesse em defini-lo de um modo amplo, já que poderá não só querer contemplar os concorrentes, mas também todos os outros produtos e serviços que poderão eventualmente ser usados para o substituírem.

As principais unidades de medida utilizadas para a definição dos mercados são:

- Mercado em volume - dimensão do mercado em volume (ex: toneladas de trigo);
- Mercado em valor - associado ao valor de mercado em termos de valor de compras (ex: De acordo com dados lançados pela empresa Nielsen Company US, o mercado nacional de vinhos é de 746 milhões de euros⁸);
- Parque e vendas - é importante considerar o número de produtos instalados ou existentes (parque) e/ou o valor das vendas anuais.⁹

Importa salientar que os mercados só existem como resultado de todo um processo de trocas e relacionamentos. A troca é o ato de obter o produto pretendido, oferecendo algo em troca, ao qual é atribuído um valor de transação.

Sistema de Marketing (Kotler e Armstrong, 2017)



Marketing significa por isso gerir mercados, conseguindo obter lucros, através da relação com os clientes.

⁷ in Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing

⁸ <http://www.nielsen.com/pt>

⁹ <http://viniportugal.pt/estatisticas>

5.4 OS MERCADOS *BUSINESS-TO-BUSINESS* (B2B)

É comum em marketing, e na explicação dos seus principais conceitos, ter em consideração os mercados *Business-to-Consumer* - mercados dirigidos para o consumidor final. Porém, quase todas as empresas acabam por negociar e transacionar bens com outras empresas, que em muitos casos são os seus melhores clientes. Os chamados *Business Markets* incluem todas as organizações que compram bens e serviços a outras empresas, com a finalidade de usar esses produtos na produção de outros produtos ou serviços, para o revender, alugar ou até integrar num produto final. Importa também destacar que os mercados B2B são menos elásticos, já que as empresas não podem simplesmente deixar de comprar, por exemplo, matérias-primas só porque os preços subiram. A necessidade de continuar a operar, mesmo com flutuações de mercado é um fator que torna os mercados menos elásticos.

A este nível, podemos incluir, por exemplo, todos os produtores de azeitona que decidem vender os seus produtos para uma empresa que transformará o produto, ou produtores de uva que vendem a sua produção, a uma empresa de produção de vinho, que se encarregará de todo o processo de transformação.

Em termos de dimensão, os mercados B2B têm menos compradores, mas os clientes e bens transacionados são de maior dimensão. A procura nestes mercados é sempre derivada, pois os bens criados dependerão posteriormente da procura no cliente final.

a) Decisão de Compra

Em termos das decisões de compra, estas são mais complexas e podemos incluir diferentes profissionais envolvidos no processo, tais como:

- Os iniciadores que iniciam o processo de compra;
- Os utilizadores que podem e devem dar informação sobre o produto a adquirir, já que irão utilizar o produto;
- Os influenciadores que exercem influência na decisão de compra;
- Os decisores que serão aqueles que efetivamente decidem;
- Os filtros ou *gatekeepers* – responsáveis por analisar as fontes de mercado disponíveis e fazer uma seleção das mesmas;
- Os compradores que irão realizar a compra.

b) A influência na decisão compra

Torna-se também importante: conhecer as pessoas que desempenham estes papéis; compreender o seu grau de influência no processo; saber que critérios de avaliação vão ser usados e qual o ambiente organizacional em que inserem. Estes poderão ser dados extremamente úteis em todo o processo de venda de um produto a um cliente-empresa. Não devemos esquecer a importância da personalidade, de fatores psíquicos e individuais que podem afetar a decisão de compra.

c) O processo de compra

Para a definição de uma boa estratégia de marketing para estes mercados, é fundamental ter em consideração o comportamento de compra do cliente. Podemos estar perante uma nova compra, que será um processo complexo e que terá um processo mais completo e demorado e que pode ser dividido em 8 passos:

1. Reconhecimento do problema

2. Descrição geral

3. Especificação do produto

4. Procura de fornecedores

5. Solicitação de proposta

6. Definição de rotina de compra

7. Análise de performance

Por sua vez, numa recompra direta, o comprador simplesmente limita-se a recomprar sem qualquer modificação. Na recompra modificada, estamos a falar de uma alteração nas especificações do produto, preços, termos ou fornecedores.

5.5 A OFERTA DE MERCADO - PRODUTOS, SERVIÇOS E EXPERIÊNCIAS

De acordo com *Kotler e Armstrong (2017)*, a satisfação das necessidades e desejos são conseguidas através das ofertas de mercado - combinação de produtos, serviços, informação e experiências que são oferecidas ao mercado para satisfazer a necessidade ou desejo. É importante sublinhar, que as ofertas de mercado não se limitam a produtos físicos, pois podem incluir serviços e atividades que não significam, necessariamente, a propriedade de alguma coisa.

Ex: Se um produtor de vinho, optar por realizar visitas e degustações na sua propriedade, ele está a enriquecer a sua oferta de mercado com um serviço, que poderá muito bem gerar mais valor para o cliente.

5.6 VALOR E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Outro dos conceitos centrais no marketing, é saber o que significa o valor e a satisfação do cliente, já que capturar o seu valor é, normalmente, a meta.

O primeiro passo é compreender o processo de seleção do produto por parte do cliente.

Como é que o cliente opta entre dezenas, ou centenas de possibilidades de produtos que poderão colmatar a sua necessidade?

Sabemos que um cliente satisfeito terá mais probabilidade de repetir a compra. Por isso, é muito importante saber gerir a expectativa do mesmo, de forma a que esta vá de encontro àquilo que é prometido. Um cliente insatisfeito, não só relatará a má experiência, como tenderá a comprar ao concorrente.

Quando, em marketing, falamos de valor e satisfação, estamos a falar dos atributos do produto que constituem uma mais-valia e que terão mais probabilidade de satisfazer o cliente.

5.7 A SELEÇÃO DE CLIENTES E PROPOSIÇÃO DE VALOR

Para ter uma estratégia de marketing vencedora, é importante compreender:

- a) Que clientes se vai servir – e qual o alvo principal;
- b) Como se pode servir esses clientes e qual será a proposição de valor.

Em primeiro lugar, é necessário perceber quem são os clientes. Tentar servir todos os potenciais clientes ao mesmo tempo poderá ser um erro, pois não será possível servi-los da mesma maneira, nem com o mesmo grau de satisfação. Logo, ter em consideração o *timing* e a natureza da procura é fundamental.

Um dos conceitos mais importantes, tanto em termos de marketing, como em termos de gestão de marca é a compreensão do que é o valor. A escolha da proposição é chave para o sucesso nos mercados.

A proposição de valor de uma marca é o conjunto de benefícios e valores que são prometidos ao cliente, no sentido de satisfazer a suas necessidades e desejos (Kotler e Armstrong, 2017)

A empresa deve definir, de forma muito clara, como vai servir os seus clientes, e, em que medida se vai diferenciar e posicionar de forma diferente dos seus concorrentes no mercado.

5.8 A SEGMENTAÇÃO E TARGETING

A **segmentação** é o processo de dividir o mercado em grupos distintos de compradores, que têm em comum necessidades, desejos, características e comportamentos. Um segmento de mercado tem de respeitar determinados critérios para que possa justificar o esforço de marketing, de trabalhar e procurar apresentar propostas específicas para esses segmentos.

Os segmentos de mercados consistem, assim, em consumidores que podem responder de forma relativamente homogênea e similar a um estímulo de marketing.

Para os mercados de consumo, as principais variáveis de segmentação são geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

1. A segmentação geográfica diz respeito à divisão do mercado em unidades geográficas, como nações, regiões, cidades.
2. A segmentação demográfica está relacionada com as variáveis como idade, género, ocupação, rendimento, educação, etnia, geração.
3. A segmentação psicográfica é a divisão dos grupos em classes sociais, estilos de vida e características de personalidade.
4. A segmentação comportamental foca-se no conhecimento, atitudes, usos e respostas relativas a um determinado produto.

Nos mercados B2B também se usam algumas dessas variáveis, mas podemos dividir o processo de segmentação, do geral para o concreto, com os seguintes níveis:

1. "*Firmographics*" são os dados demográficos relativos à indústria, setor de atividade e dimensão;
2. Características ou Variáveis da Operação que se referem à forma de operar das empresas, o tipo de tecnologia utilizada, o valor de produtos e marcas, capacidades do cliente e tipo de estratégia;

3. Comportamento de Compra que se define pela função de compra na organização, as estruturas de poder, como se estabelecem os relacionamentos de compra e políticas de compra;
4. Os fatores situacionais estão relacionados com o contexto e urgência de determinados pedidos;
5. Características de personalidade dos compradores: a este nível é essencial conhecer a fundo o cliente e perceber que quem compra é um ser humano que tem que lidar, diariamente, com esforço e risco.

A eficácia da segmentação depende de encontrar segmentos que sejam mensuráveis, acessíveis, substanciais, diferenciáveis e capazes de levar a ação.

Quando falamos de *targeting*, estamos a falar do processo que ocorre depois da empresa ter feito a segmentação de mercado. Depois dos segmentos estarem definidos é, então, importante definir e avaliar quais os segmentos que serão mais atrativos, isto é, que poderão levar a uma maior obtenção de lucro.

5.9 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

A diferenciação e posicionamento dizem respeito ao lugar que a empresa, produto ou marca vai querer ter no mercado, na mente de cada um dos segmentos que foi definido e para os quais haverá oferta de produto. A posição de mercado de um produto é o lugar que este ocupa no mercado, perante os seus concorrentes.

O posicionamento é a definição de um lugar claro, distinto e desejável para o produto e marca, na mente dos consumidores-alvo. Importa sublinhar que se o posicionamento não for definido pela empresa, este acontecerá na mesma, visto que os consumidores posicionarão os produtos de acordo com a sua experiência e performance do produto. Nesse sentido, podemos também ver o posicionamento como uma política e uma orientação. Muitas vezes o posicionamento é traduzido e reforçado por uma assinatura de marca.

5.10 O MARKETING-MIX E A CRIAÇÃO DE VALOR

De acordo com Alves e Bandeira¹⁰, o Marketing-Mix “representa o conjunto das quatro variáveis de marketing que a empresa pode manipular, no sentido de influenciar diretamente as escolhas do consumidor. De seguida apresentamos as quatro componentes centrais para a criação de valor para as empresas”.

Produto - em que são definidos os seus atributos como a qualidade, marca, características técnicas, embalagem e outros fatores.

Preço - que é definido após a consideração de variáveis como estrutura de custos, condições de crédito e pagamento, política dos concorrentes, a procura e outros fatores subjetivos.

Promoção (Comunicação) - deverá ser decidida a melhor combinação a adotar de entre os inúmeros meios disponíveis, como publicidade, promoções, relações públicas, marketing direto, ativação digital (...).

Distribuição - em que se define os canais de distribuição mais corretos para o mercado em que se está a trabalhar (onde vender o produto, quais os distribuidores e transportadores a utilizar e os níveis de armazenamento necessário).

O objetivo é obter o melhor equilíbrio entre (a) as necessidades e capacidades da empresa, (b) os mix de marketing das empresas concorrentes e (c) as preferências dos clientes, sempre tendo em mente a necessidade de deixar clara a proposta de valor.

¹⁰ Dicionário de Marketing (2014)

Segundo *Makeham, Malcom e Wright* (2014), a discussão do marketing agrícola deve ser baseada no foco em todo o sistema do negócio agrícola, e não na empresa ou propriedade individual. Este facto prende-se com a estrutura altamente competitiva dos setores agrícolas, que levanta questões fundamentais relacionadas ao marketing. Essas questões não podem ser entendidas, adequadamente, sem se considerar as questões de todo o sistema. Não ter esta visão global, poderá levar à tendência de menosprezar o papel de outras empresas em toda a cadeia de valor do negócio agrícola.

A otimização do marketing-mix é a otimização da produção, em que “produção” é definida de forma abrangente para incluir todas as características da atividade e dos produtos que são colocados diante dos consumidores. Assim, a evolução do marketing como disciplina levou ao reconhecimento explícito do facto de que tudo o que uma empresa faz, pode impactar as vendas e, idealmente, deve ser realizada com uma sólida compreensão das preferências relevantes do cliente.



6. AS DECISÕES SOBRE PRODUTOS E SERVIÇOS

Em todo o processo de marketing é essencial tomar decisões relacionadas com a política de produto. Desenvolver um produto ou um serviço implica definir quais os benefícios que este vai oferecer, o que implica numa relação muito clara com a sua proposta de valor.

6.1 A QUALIDADE DO PRODUTO

A Qualidade do Produto é considerada por *Kotler e Armstrong* (2017) como uma das mais importantes ferramentas de posicionamento. A qualidade vai afetar a performance do produto e do serviço, e, deve estar intimamente ligada com a satisfação e valor do cliente. A qualidade tem duas dimensões: o nível e a consistência. O nível de qualidade deve ser a primeira decisão a ser tomada e é esta dimensão que irá suportar o posicionamento definido. A consistência é a ausência de defeitos e solidez em entregar o nível de performance pretendido. Todas as empresas, independentemente da sua área de negócio, devem lutar para ter um elevado nível de consistência.

6.2 AS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO

As Características do Produto são todas as características que podem ser incluídas num produto. Estas, são uma ferramenta muito competitiva que pode permitir uma melhor diferenciação entre um produto e os seus concorrentes. É importante que as empresas conheçam quais as características que mais vão ser valorizadas pelos seus clientes.

6.3 DESIGN E ESTILO

Design e Estilo distintivo são outra forma de criar valor para o cliente. Design deve ser considerado um conceito mais abrangente do que estilo. O estilo permite-nos descrever aquilo que é a aparência de um determinado produto. O design pode, inclusivamente, ir até à profundidade daquilo que é o produto e da sua funcionalidade. O design deve começar na observação do cliente, conhecer as suas necessidades, de forma a moldar as especificações do produto, numa experiência que venha a ser valorizada.

6.4 A MARCA E O *BRANDING*

A **marca e o *branding*** (gestão de marca) tema que será explorado mais fundo num próximo tópico, está relacionado com o nome, o símbolo e todo o sistema de identidade da marca. Hoje, sabemos que a marca vai muito para além do produto e daquilo que é produzido ou fabricado. A marca traz valor para a compra e os produtos devem estar envolvidos naquilo que é a identidade da marca que representam. Os clientes atribuem significado às marcas. Hoje em dia tudo é transformado em marcas, desde o sal, o mel, amêndoas, frutos, vegetais, ovos.

6.5 O *PACKAGING*

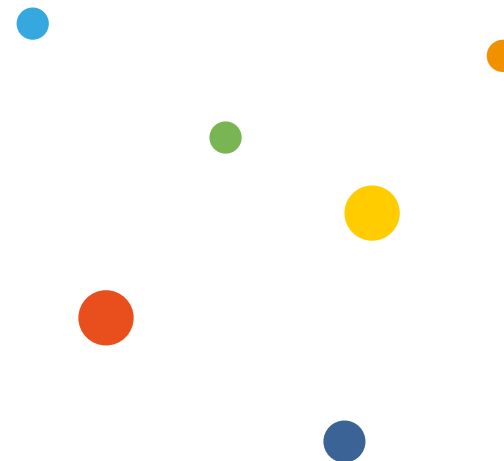
O *packaging* diz respeito ao design e à produção da embalagem que vai envolver o produto. Se, inicialmente, o *packaging* foi idealizado para proteger o produto, hoje é uma poderosa ferramenta de marca. O *packaging*, é por exemplo, segundo Kapferer (2012), um dos elementos físicos mais importantes da marca, permitindo a comunicação e diferenciação de um produto, por exemplo, numa prateleira de supermercado. A sua capacidade de atração, de distinção e de contributo para o posicionamento de produto e marca deve ser considerado. Um mau *packaging* pode levar a uma desvalorização do produto e da marca.

6.6 LOGÓTIPOS E RÓTULOS

Os logótipo e rótulos devem também ser considerados, ainda que possam fazer parte da identidade visual da marca, ou como elemento do *packaging*. De qualquer forma, estes podem exercer uma importante função da comunicação.

6.7 SERVIÇO AO CLIENTE

O serviço ao cliente é atualmente considerado também um dos elementos fundamentais de um bom produto ou serviço. A capacidade de, rapidamente, estar disponível para tirar dúvidas ou resolver problemas dos clientes é uma das componentes essenciais de qualquer negócio.



7. AS DECISÕES RELATIVAS À DEFINIÇÃO DE PREÇOS

O preço pode ser definido de forma mais restrita, como o que é cobrado por um determinado produto. Numa visão de maior amplitude, o preço é a soma de valores que o consumidor ou cliente troca para obter o benefício de usar o produto ou serviço.

O grande desafio na definição de preço é saber qual o preço certo que vai permitir à empresa obter um lucro justo pelo valor gerado para o cliente. Apesar de outros componentes do marketing-mix serem cada vez mais valorizados, o preço é sempre um fator essencial em termos de marketing.

Além de o preço ser o único elemento de marketing-mix que produz retorno financeiro, sendo parte da proposição de valor, para Kotler e Armstrong (2017), este desempenha um papel central em criar valor para o cliente e estabelecer um bom relacionamento com o cliente. Um gestor inteligente é aquele que pensa no preço como uma ferramenta estratégica para criar valor e capturar o valor do cliente.

Importante ver de seguida diferentes estratégias para a definição de preços.

7.1 CUSTOMER VALUE-BASED PRICING

Customer value-based pricing que se foca nas percepções de valor do cliente para gerar preço. Estas serão úteis para traçar o teto máximo para um preço.

7.2 GOOD-VALUE PRICING

Good-value pricing que envolve oferecer a ótima relação entre preço e qualidade, ou seja, um bom serviço a um preço justo.

7.3 COST-BASED PRICING

Cost-based pricing que está relacionado com a definição de preços com base nos custos de produção, de distribuição e venda de produtos, aos quais é, geralmente, acrescentado um extra de esforço e risco. Esta definição de preços é de orientação de produto e não de orientação de cliente. É evidente que, neste caso, falamos de todas as situações em que um produtor, por exemplo, faz aquilo que considera um bom produto e apresenta um preço, tendo em conta todos os seus custos. É evidente que se o preço se tornar demasiado elevado, o produto pode deixar de ser atrativo para o cliente.

7.4 COMPETITION-BASED PRICING

Competition-based pricing refere-se à definição do preço baseado na estratégia dos concorrentes, dos seus custos, preços e ofertas de mercado. A este nível, as percepções sobre produtos e marcas poderão ser essenciais para despertar o desejo de compra de um produto face ao seu concorrente.

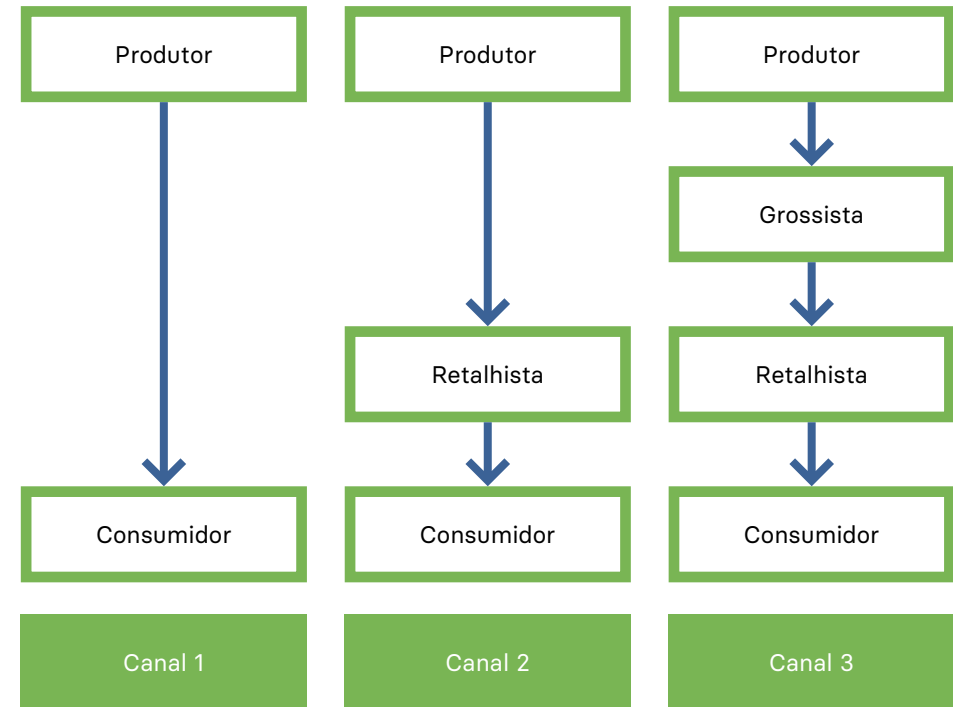
8. AS DECISÕES RELATIVAS À DISTRIBUIÇÃO

A distribuição representa uma componente essencial de qualquer estratégia de marketing. Podemos também salientar que as empresas raramente trabalham sozinhas, no sentido de envolver os clientes, criar valor ou para estabelecer relacionamentos lucrativos com eles. Nesse sentido, a performance de uma empresa no mercado, está mais relacionada com a forma como consegue competir com os seus concorrentes em todos os canais de marketing.

8.1 OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

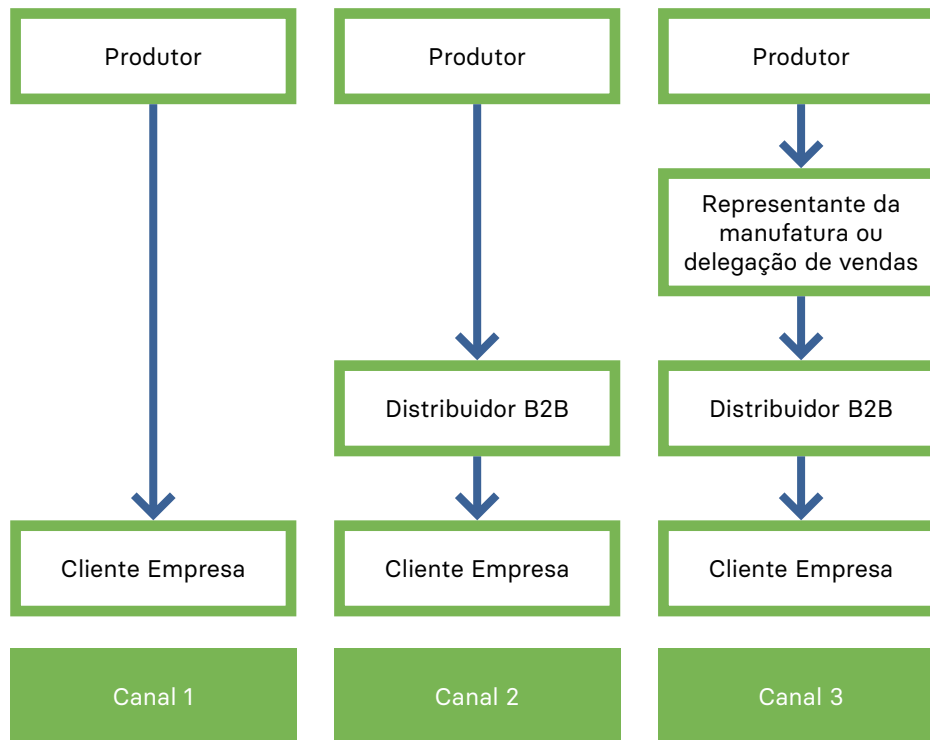
As empresas podem desenhar os seus canais de distribuição, para tornar os seus produtos disponíveis para os seus clientes, de diferentes formas. Cada camada de intermediários que torna o produto mais próximo do consumidor final é considerado um nível de canal. A empresa deve usar a sua força de vendas para contactar diretamente o distribuidor, de forma a saber quais as condições para este tornar o produto disponível quanto maior for o número de intermediários, menor vai ser o controlo e maior vai ser a complexidade do canal. De seguida, podemos observar os canais marketing B2C e B2B, onde conseguimos observar os diferentes intervenientes.

Canais de Marketing B2C, Kotler e Armstrong (2017)



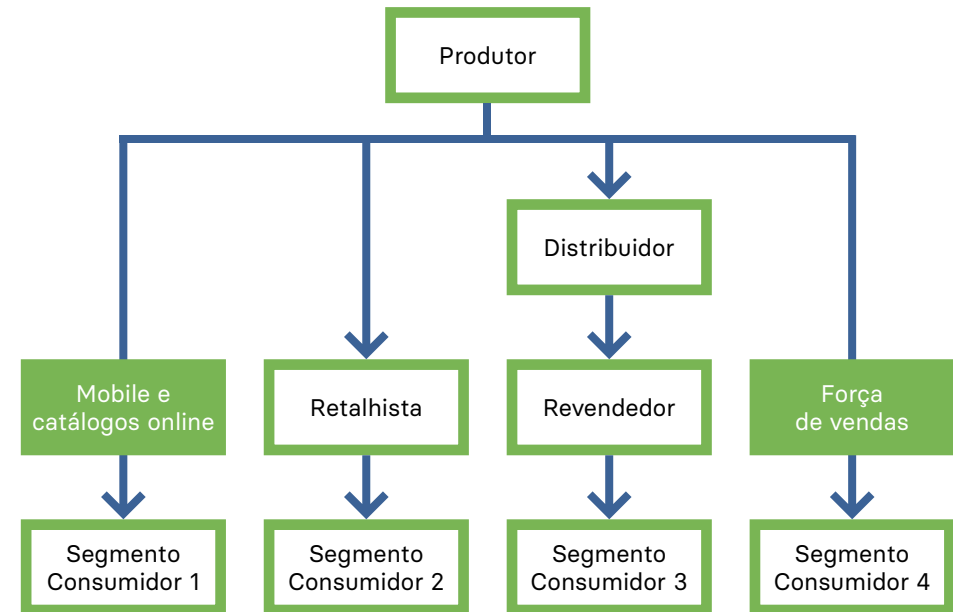
8.2 SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO MULTICANAL

Canais de Marketing B2C, Kotler e Armstrong (2017)



Os canais de distribuição multicanal oferecem vantagens, em especial em mercados complexos, porém estes podem ser difíceis de controlar. Em cada canal, a empresa pode expandir as suas vendas e adaptar os seus produtos e serviços às necessidades específicas dos diversos segmentos.

Sistema de Distribuição Multicanal (Kotler e Armstrong, 2017)



8.3 AS FUNÇÕES DOS CANAIS DE MARKETING

Muitos produtores usam intermediários para realmente conseguir terem os seus produtos disponíveis no mercado. O canal de marketing é criado, no qual os contactos, experiência, especialização, escala de operação dos intermediários poderá consistir numa mais-valia, que a empresa dificilmente conseguiria igualar sozinha.

Os canais de marketing podem permitir o completar das transações ao:

- Distribuir informação necessária, planejar e dar suporte a uma troca;
- Desenvolver e disseminar uma comunicação persuasiva sobre uma oferta;
- Realizar trabalho de contacto, de forma a serem encontrados potenciais compradores;

- d) Fazer correspondência entre a oferta e as necessidades do cliente;
- e) Participar na negociação, para estabelecer acordos entre preços e outras questões relevantes;
- f) Oferecerem as condições físicas de transporte e armazenamento para que a transação tenha lugar.

8.4 A SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS MEMBROS DO CANAL

Os produtores terão, entre si, diferentes condições e capacidade para atrair intermediários qualificados. Alguns produtores terão extrema facilidade em ter acesso a alguns canais, enquanto outros têm que trabalhar imenso, para conseguirem serem considerados produtores ou intermediários qualificados. Cada elemento do canal deve ser avaliado e considerado, de acordo com aquilo que são os objetivos do mesmo.

Assim que essa seleção tenha lugar, todos os membros devem estar motivados para dar o seu melhor contributo. Se esta condição não ocorre, poderão existir problemas dentro do próprio canal. É essencial que as empresas e produtores vendam não só através dos intermediários, mas também com eles. Esta ideia subjacente de parceria é considerada vital e é sinal de que o relacionamento entre as duas entidades está bem estabelecido.

9. AS DECISÕES RELATIVAS À COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

A comunicação é um processo decisivo para a criação de valor para o cliente. No marketing atual, além de criar um produto de qualidade, a um preço atrativo e torná-lo disponível ao cliente, é muitíssimo importante estabelecer uma comunicação com o cliente distintiva e que faça este sentir-se envolvido e valorizado.

9.1 MIX DE COMUNICAÇÃO

O *Mix* de Comunicação é o conjunto de canais ou ferramentas de comunicação, que estão ao nosso dispor para estabelecer essa relação com o cliente. Ter uma estratégia de comunicação integrada que consiga usar, em simultâneo, as diferentes ferramentas ao nosso dispor, será a base para criar notoriedade e visibilidade para a marca e para estabelecer relacionamentos com o cliente que sejam duradouros e que possam seja confiança e proximidade. A imagem de marca gera-se como resultado da comunicação com os diferentes públicos.

Kotler e Armstrong (2017) dividem o mix de comunicação em:

1. **Publicidade** - formatos pagos de apresentação de produtos, bens ou serviços, no qual a entidade responsável pelo anúncio deverá ser identificada. A publicidade tem a capacidade de atingir as massas e apesar do custo normalmente ser elevado, o seu preço *per capita* pode ser relativamente reduzido.
2. **Promoção de vendas** - incentivos para encorajar a compra de um produto ou serviço, através de uma promoção ou desconto.
3. **Venda pessoal** - interações diretas com os clientes, através da força de vendas, que tentarão uma maior proximidade com o cliente, de forma criar relacionamentos sólidos e a aumentar as vendas.

4. **Relações Públicas** - destinadas a criar uma relação harmoniosa, e mutuamente benéfica, entre empresas e públicos. A gestão da imagem e da reputação, a gestão dos diferentes relacionamentos com diferentes públicos, desde entidades governamentais, clientes, comunicação social, públicos internos é da responsabilidade desta área de atuação. A assessoria de imprensa, gestão de eventos, patrocínio e mecenato, responsabilidade social são atividades a serem contempladas, tal como a área específica de gestão de crise.
5. **Marketing Direto e Marketing Digital** - que diz respeito à interação direta com o público-alvo através de plataformas digitais, onde podemos incluir as diferentes comunidades de indivíduos, de seguidores e de clientes, com os quais se podem desenvolver relacionamentos duradouros.

Mix-Comunicação de acordo com Kotler e Armstrong (2017)



9.2 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA

É comum, nos dias de hoje, ouvirmos falar de agências especializadas em comunicação total, ou em comunicação 360°, pois cada vez mais assistimos a uma integração e convergência das diferentes atividades de comunicação. Com o advento da comunicação digital e a transformação do consumidor em *prosumer* - consumidor produtor de conteúdos, cada vez mais a ubiquidade da comunicação, exige mais das empresas.

Ter uma estratégia clara para cada canal, com um princípio orientador único capaz de integrar as diferentes áreas da empresa, a marca, produtos e também os públicos internos é uma mais valia.

9.3 A ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO

Tal como em outras áreas de atividade o desenvolvimento de uma estratégia pode fazer toda a diferença para uma comunicação de sucesso, que venha a contribuir para atingir os objetivos organizacionais. Sendo que o sucesso em comunicação é a soma das pequenas coisas que conseguimos realizar diariamente. Já dizia **Rockefeller** de que mais do que fazer as coisas bem, é importante que se saiba que fazemos as coisas bem.

De seguida, serão apresentados os diferentes passos que constituem a estratégia de comunicação.

9.3.1 DIAGNÓSTICO OU ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Este é o momento de investigar a realidade interna e externa da organização. Definir um mapa de tudo aquilo que está a ser bem feito na comunicação, como encontrar todos os pontos fracos e ameaças que devem ser considerados.

A nível interno, deve ter-se uma noção clara daquilo que é a organização - a sua identidade (nas quais se incluem a missão, a visão e os valores) - e também qual a cultura da organização - práticas e comportamentos que têm lugar no seio da organização diariamente. Listar e perceber quais os comportamentos, atitudes e motivações dos diferentes públicos pode ser importante para uma posterior definição apurada dos objetivos a traçar. Realizar uma auditoria à marca, ou marcas, bem como conhecer de perto o potencial e problemas dos produtos será relevante.

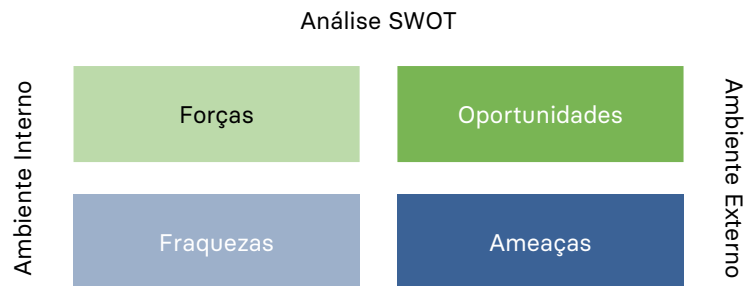
Do ponto de vista externo, devemos ter em mente o contexto no qual a organização está inserida, todo enquadramento social, económico e tecnológico, como também estarmos atentos àquilo que a concorrência faz e a forma como esta comunica. O conhecimento e toda a informação que possamos ter sobre os nossos públicos, a posição da opinião pública face a determinados temas, como também as tendências de moda e de mercado são aspeto que podem ser úteis para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação.

9.3.2 A ANÁLISE SWOT

A análise *SWOT* deve consistir num sumário com orientações claras para ação. Apon-tar todos os pontos fortes e pontos fracos (ponto de vista interno), bem como ameaças e oportunidades (ponto de vista externo), permitirá ter um sumário claro da análise realizada, como permitirá ter pistas claras das principais metas a alcançar.

9.3.3 DEFINIÇÃO DE PROBLEMA | OPORTUNIDADE

Após realizada a análise *SWOT*, deve-se identificar o problema ou oportunidade de comunicação que será considerado como prioritário do ponto de vista estratégico. Pretende-se neste ponto enunciar a questão de uma forma muito clara.



9.4 OBJETIVOS

Definir objetivos é o ponto-chave de qualquer estratégia ou plano. Os objetivos devem ser claros, específicos, mensuráveis, possíveis de atingir e com um tempo definido (sem um tempo limite, é impossível avaliar se atingimos ou não o objetivo). Os objetivos de comunicação podem passar por mais visibilidade, ou notoriedade, promover imagem de marca, aproximar a marca ou empresa dos seus clientes, lançar uma nova marca, dar a conhecer um novo produto. A este nível, separamos objetivos de comunicação de objetivos de marketing, que estão relacionados com aumentar vendas, aumentar quota de mercado ou, por exemplo, alargar os canais de distribuição, aumentar o valor da marca.

9.5 PÚBLICOS-ALVO

A definição de públicos-alvo é importantíssima, de forma a que todas as mensagens de comunicação possam dirigir-se a esse público-alvo, facto que aumentará a eficácia do plano de ações. Na definição de públicos-alvos, pode-se ter em consideração dados geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. É útil criar perfis, com nomes claros que permitam uma mais fácil identificação dos públicos em questão. Na Era Digital é cada vez mais utilizada a construção de *personas* - perfil que é traçado como se fosse uma pessoa real e que tem comportamentos semelhantes aos públicos que se quer atingir.

9.6 POSICIONAMENTO

Definir o posicionamento, antes de criar os suportes de comunicação, é um critério relevante para que este seja o mais próximo possível da imagem criada pelos públicos. O posicionamento deve refletir a proposta de valor e deixar claro como pretendemos que a marca ou organização seja vista pelos diferentes públicos-alvo. Uma forma simples de o escrever é "a marca quer ser vista como...", e depois enunciar os fatores distintivos, que podem incluir elementos do marketing-mix.

9.7 O EIXO DE COMUNICAÇÃO

O eixo de comunicação é o argumento persuasivo que se vai usar para levar à ação, seja ele funcional (funcionalidade do produto), emocional (emoção ou experiência associado ao produto ou serviço) ou autoexpressivo (o que o produto ou marca vai refletir sobre a pessoa que o compra/consome).

9.8 O CONCEITO

Do ponto de vista criativo, o conceito deve ser capaz de representar o eixo de comunicação, através de uma frase, de um símbolo, de uma emoção, ou de uma ideia que deve estar sempre presente em todas as ações que a empresa ou marca venha a realizar. É algo que se deve constantemente associar à marca e que permite implementar o posicionamento e a proposta de valor.

9.9 O PLANO DE AÇÕES E A CALENDARIZAÇÃO

O plano de ações deve contemplar a lista e descritivo de todas as ações, bem como o detalhe sobre os suportes de comunicação que tenham que ser desenvolvidos. É crucial calendarizar todas as datas e, de seguida, colocá-las numa tabela ou linha temporal, que torna possível observar a sequência das ações, a sua lógica e cobertura das ações ao longo do tempo.

9.10 AVALIAÇÃO

Uma boa estratégia é aquela que está constantemente a ser avaliada e que é suficientemente flexível para que possa ser ajustada. Assim, torna-se essencial encontrar formas e métricas de avaliação dos resultados.

10. AS MARCAS

Para finalizar é importante um olhar mais profundo sobre a realidade das marcas e o impacto que estas têm, tanto no marketing B2C, como no marketing B2B. O conceito de marca foi evoluindo ao longo do tempo. *Kapferer (2012)*¹¹ demonstra que uma marca pode ser definida como:

- O nome ou símbolo que garante a origem do produto e a sua autenticidade;
- O nome de um produto diferente e superior;
- Uma identidade que é atribuída ao produto que o torna único e superior;
- Uma posição fortemente implementada na mente do consumidor;
- Um nome que se traduza numa promessa;
- Um nome que denote um benefício ou conjunto de valores na mente das pessoas;
- Um nome que acrescente valor para além da utilidade do produto que este representa;
- Um nome com poder para influenciar os mercados;
- Um nome que inspira desejo e lealdade;
- O nome de uma magnífica proposição de valor;
- Um nome capaz de gerar respeito, admiração, amor e paixão;
- Um nome capaz de criar uma comunidade, em redor dos seus valores.

¹¹ *New Strategic Brand Management (2012)*

Para *Kapferer*, uma marca é sim “um signo que simboliza um envolvimento de longo prazo, uma cruzada ou um compromisso para com um conjunto único de valores, que se inserem nos produtos, nos serviços e comportamentos, que fazem com que a organização, a pessoa e o produto estejam à parte e se destaquem”.

As marcas encerram em si um conjunto de ativos como:

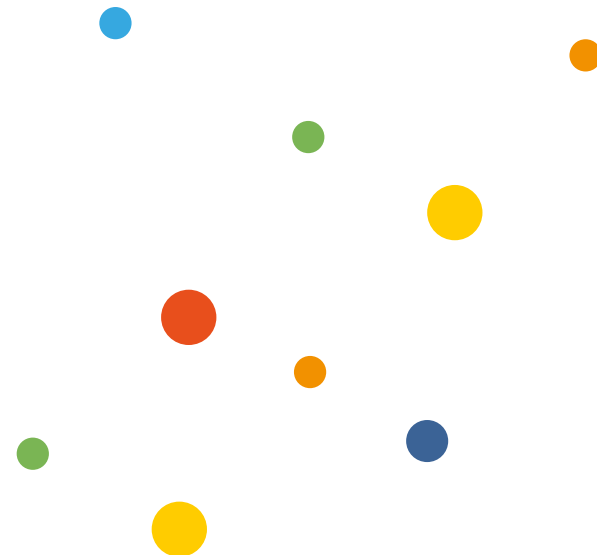
- a) a notoriedade da marca (associada à capacidade de nos recordamos mais ou menos facilmente de uma determinada marca);
- b) a reputação de marca, à qual associados atributos como qualidade, competência; personalidade e valores de marca, associados à forma como a marca se comporta e que princípios tem.

As marcas apesar de bens intangíveis têm a capacidade de gerar lucros e podem permitir também a definição de um preço mais elevado, caso esta seja percebida como *premium*, ou detentora de algum atributo que seja mais valorizado pelo cliente.

Para *Keller* (2013)¹², empresas que atuam nos mercados B2B devem também ter especial consideração pela gestão de marca, dado o processo complexo de compra que estas empresas enfrentam. Nesse podemos encontrar orientações claras para a gestão de marcas B2B:

- a) Garantir que toda a organização compreende e suporta as ações de *branding*. Em todos os níveis da empresa, os colaboradores devem ter uma noção clara da visão da marca e qual o seu papel para a apoiarem. Esta componente é especialmente importante, ao nível da força de vendas.
- b) Adotar uma estratégia que valorize a marca corporativa, já que dada a complexidade de alguns produtos e serviços, fará com que seja a marca corporativa a ser mais evidenciada e a contribuir de forma distintiva para criar valor para os produtos.

- c) Saber enquadrar as percepções de valor que serão geradas, de forma a garantir que os principais benefícios da marca são moldados de acordo com a forma como os clientes pensam as marcas e os produtos que adquirem.
- d) Estabelecer associações relevantes para a marca, que podem não estar diretamente associadas com o produto em si. Para lá da performance do produto, ter um serviço ao cliente de qualidade superior, ou ter uma melhor reputação podem ser fatores valorizados pelos clientes.
- e) Encontrar associações emocionais relevantes. No marketing B2B, a emoção é muitas vezes esquecida. Porém, conseguir estabelecer emoções relacionadas com segurança, aprovação pelos pares, respeito próprio podem contribuir para um maior valor para a marca.
- f) Criar e gerir marcas deve ter sempre em consideração todo o processo de segmentação e toda a cadeia de valor.



¹² *Strategic Brand Management* 2013

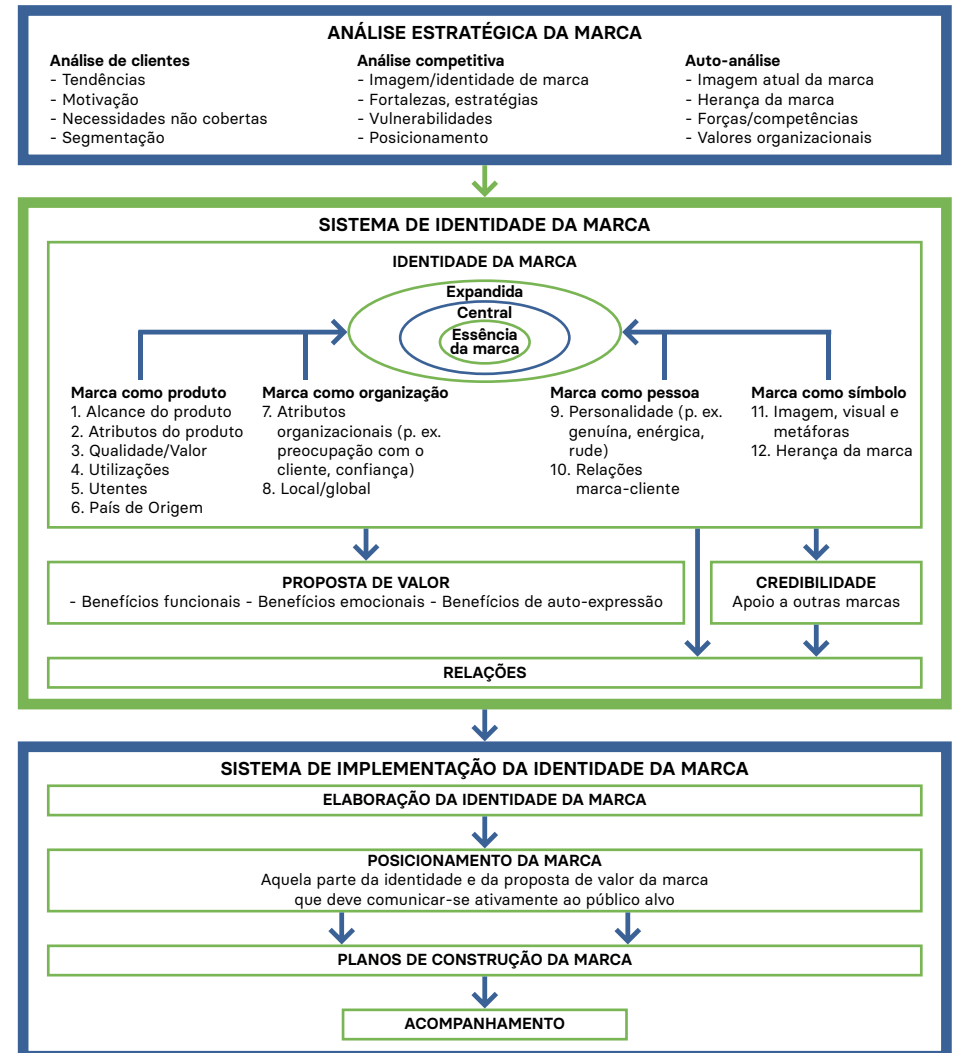
10.1 A IDENTIDADE DA MARCA

Para *Aaker* (1996) a identidade da marca é um conjunto de associações que o gestor de marca pretende criar ou manter. Estas associações representam aquilo que a marca defende e implicam uma promessa aos clientes, por parte dos membros da organização. A identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente, através do gerar de uma proposição de valor que envolva benefícios funcionais, emocionais, e autoexpressivos. Para *Kapferer* (1991) a identidade da marca é o conjunto das características específicas da marca, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspeto físico, do clima de relacionamento que mantém com os públicos e do seu reflexo e imagem.

Aaker e Joachimsthaler (2007)¹³ afirmam que ao contrário da imagem de marca, a identidade de marca é aspiracional. Importa aqui perceber que a imagem de marca é uma representação mental que tem lugar na mente dos públicos que contactam com a marca. Deste ponto de vista, a imagem de marca é algo que deve ser gerido, mas não é algo que esteja na posse da empresa detentora da marca. A identidade sim, é algo que pode ser definido, projetado de acordo com os objetivos que se pretendem alcançar e, claro, de acordo com aquilo que a marca tem que significar.

10.2 O PLANO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA

De acordo com *Aaker e Joachimsthaler* (2007) o modelo sistemático para a construção de marcas apresenta-se da seguinte forma:



¹³ Liderança de Marca

10.2.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

A análise estratégica da marca implica um olhar sobre os mercados e sobre os clientes da marca. Observar tendências, motivações, necessidades que possam não estar a ser cobertas e segmentar é um dos pontos iniciais a desenvolver. É importante também, fazer uma análise competitiva, olhando para o posicionamento e para a concorrência que pode ter um papel chave, na opção estratégica de diferenciação.

Por fim, uma auto-análise, ou auditoria à marca, é desenvolvida para perceber qual a imagem atual da marca, quais os símbolos e fatores da sua herança que devem ser tidos em conta e quais os valores em causa. A definição da visão (o que a marca quer alcançar) e da sua missão (a razão de existir e o que vai fazer para atingir a visão) é muito importante para a definição de toda a identidade.

10.2.2 SISTEMA DE IDENTIDADE

Os autores propõem a definição de um sistema de identidade onde está contemplada a identidade nuclear, que será aquilo que é mais constante, central e intemporal na marca. Para todos os efeitos, fala-se da *alma da marca* e à qual se associa a visão, a missão e valores da marca. A essência de marca deve fazer a ligação entre a missão e visão, ela deve aglutinar, de forma simples, a identidade central da marca e deve ecoar entre os clientes e levar à proposta de valor. A essência de marca é aquilo que devemos sentir sempre que experienciamos a marca.

A identidade extensa corresponde a todos os elementos de identidade da marca que lhe dão forma, suporte e que se podem, mais facilmente, adaptar aos mercados. Aqui o foco está nos detalhes físicos e tangíveis que permitem representar a marca visualmente, como símbolos, logótipo, logomarca, *packaging*.

Neste modelo é, depois, apresentada a definição das dimensões centrais da marca:

a) **Marca como produto**, a identidade deve refletir as características físicas do produto/serviço e o resultado das experiências de uso, mas sem se focar só nesse aspecto. É essencial ir mais longe, mas é o ponto de partida. Quando se cria uma marca, deve evitar-se a armadilha de existir um foco apenas nos atributos funcionais do produto.

b) **Marca como organização**, com foco na organização detentora dos direitos da marca, procurando os atributos organizacionais que se podem refletir na marca.

c) **Marca como pessoa**, em que se estrutura uma personalidade para a marca, capaz de construir um carácter para a mesma, e onde se expressa o tom e traços de personalidade de relacionamento com o consumidor.

d) **Marca como símbolo**, onde é incluído o imaginário visual e conceptual da marca, as metáforas, herança e histórias da marca.

Definir todos estes pontos é fulcral para uma visão ampla daquilo que é a marca.

10.2.3 PROPOSTA DE VALOR E ELEMENTOS DE CREDIBILIDADE

A proposta de valor, já definida neste manual, está relacionada com a promessa e com o posicionamento da marca. Ela deve enunciar a vantagem competitiva e o valor que gerará para o cliente. Por sua vez, os elementos de credibilidade, são elementos que poderão dar maior credibilidade à marca, como por exemplo associação a um parceiro, a outra marca, a uma personalidade reconhecida.

10.2.4 A IMPLEMENTAÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA

Assim que a identidade está definida, é fundamental partir para a sua implementação, através de programas de marketing. Para Ruão (2006)¹⁴ só uma identidade com o núcleo bem definido, com uma proposição de valor suficientemente diferenciadora, que permita um relacionamento bem sustentado com os consumidores, poderá resultar no mercado.

A implementação divide-se em 3 fases:

– Definição de posicionamento de marca: definir a forma como esta quer ser percebida, através de uma comunicação muito clara;

¹⁴ Marcas e identidade

- A comunicação: onde se circunscrevem todas as mensagens e suportes de comunicação desenvolvidos, preferencialmente através de um processo estratégico;
- Avaliação do mercado, onde são analisadas as respostas e reações dos públicos-alvo.

Esta abordagem estratégica, pretende dar uma visão de um processo que poderá permitir aos produtores e proprietários agrícolas ter uma perceção mais ampla do que é uma marca, da sua importância e do processo que deve ser levado a cabo, para que estas sejam desenvolvidas de forma estruturada, profissional e, claro, com futuro.

11. NOTAS FINAIS

O principal objetivo deste trabalho é, de facto, ser um guia que possa contribuir para a criação de valor para os negócios no setor agrícola. Se inicialmente foi apresentado como a organização de produtores pode ser fundamental para diminuir o isolamento e tornar os produtores mais fortes, pretendeu-se também demonstrar que a I&D pode ser um fator decisiva na criação de produtos que o mercado quer e deseja.

Criar parcerias com base num sistema de inovação aberto, que possa promover mais conhecimento, mais partilha e mais oportunidades, pode também ser uma nova forma dos produtores e proprietários de exploração agrícola olharem para os seus negócios.

Ao nível das noções de marketing e mercados, em vez de apenas se mostrar as etapas de construção de uma estratégia de marketing, optou-se por evidenciar de que forma as diferentes políticas de marketing-mix podem ser a base a criação de valor em toda a cadeia de fornecimento. Uma análise global de todo o mercado, é também a base do sucesso.

No seguimento das ideias apresentadas, faz todo o sentido sublinhar o valor que a marca pode aportar para o negócio agrícola. A marca é muito mais do que um símbolo ou um nome num rótulo. A marca deve ser distintiva e ser capaz de significar algo para o cliente e/ou para o consumidor final. Todo o valor criado será representado pela marca e, é por isso, que todo o trabalho deve ser pensado, sempre tendo em conta a proposição de valor e os critérios de diferenciação, relativamente à posição ocupada pelos concorrentes no mercado.

12. BIBLIOGRAFIA

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2007). *Liderança de marca*. João Quina.

Alves, C., & Bandeira, S. (2014). *Dicionário de Marketing*. Edições IPAM.

Cândido, A. C. (2015). *Identificação das práticas de inovação aberta nas parcerias estratégicas: avaliação realizada com prestadores de cloud computing*.

Epstein, M. J., Davila, T., & SHELTON, R. D. (2007). *As regras da inovação*. Bookman.

Lindon, D. (2004). *Mercator XXI-Teoria e prática do Marketing*. Leya.

Henry W. Chesbrough. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.

Keller, K. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Principles of Marketing*. 17th red. New York.

Malcolm, B., Makeham, J., & Wright, V. (2005). *The farming game: agricultural management and marketing*. Cambridge University Press.

Ruão, T. (2006). *Marcas e Identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*.



ASSOCIAÇÃO DE JOVENS AGRICULTORES DE PORTUGAL
Rua D. Pedro V, 108 - 2ª andar | 1269-128 Lisboa | T +351 213 244 970
ajap@ajap.pt | www.ajap.pt

