MARKETING NAS PEQUENAS E MÉDIAS EXPLORAÇÕES AGRÍCOLAS

FICHA TÉCNICA

Título MARKETING NAS PEQUENAS E MÉDIAS EXPLORAÇÕES AGRÍCOLAS

Autores Manuel Barroso
Teresa Madureira

Editor © SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação
Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A.
Edifício "Les Palaces", Rua Júlio Dinis, 242,
Piso 2 – 208, 4050-318 PORTO
Tel.: 226 076 400, Fax: 226 099 164
spiporto@spi.pt; www.spi.pt
Porto • 2005 • 1.ª edição

Produção Editorial Principia, Publicações Universitárias e Científicas
Av. Marques Leal, 21, 2.º
2775-495 S. João do Estoril
Tel.: 214 678 710; Fax: 214 678 719
principia@principia.pt
www.principia.pt

Revisão Marília Correia de Barros

Projecto Gráfico e *Design* Mónica Dias

Paginação Xis e Érre, Estúdio Gráfico, Lda.

Impressão SIG – Sociedade Industrial Gráfica, Lda.

ISBN 972-8589-59-X

Depósito Legal 233529/05

Produção apoiada pelo Programa Operacional Agricultura e Desenvolvimento Rural,
co-financiado pelo Estado Português (Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural e das Pescas)
e pela União Europeia através do Fundo Social Europeu.

VALORIZAÇÃO DAS EXPLORAÇÕES AGRÍCOLAS

MARKETING NAS PEQUENAS E MÉDIAS EXPLORAÇÕES AGRÍCOLAS

Manuel Barroso
Teresa Madureira

Sociedade Portuguesa de Inovação

O Marketing está presente em todos os dias da nossa vida. Consciente ou inconscientemente, todos somos influenciados e condicionados no sentido de escolher um determinado bem ou serviço em detrimento de outro.

Mas o que é o Marketing? Para a maioria das pessoas, a ideia que surge logo à partida é de que Marketing é vendas e promoção. A razão desta confusão pode ser justificada pelo facto de todos os dias sermos bombardeados com anúncios publicitários na televisão, nos jornais, na caixa do correio, no *e-mail*, etc.

Vender é apenas uma das funções do Marketing, talvez a última, mas não a única. Para assegurar o sucesso na venda de um bem ou serviço, um Gestor de Marketing deverá começar por identificar as necessidades do consumidor, desenvolver bons produtos ou serviços e definir o seu preço ideal e, finalmente, distribuí-los e promovê-los com eficácia.

Existem inúmeras definições de Marketing. Kotler *et al.* (2000), por exemplo, define Marketing «como um processo social através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores». Para Lendrevie *et al.* (1993), «Marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos». Apesar das diferenças e das semelhanças presentes nestas e em tantas outras definições de Marketing, existem dois aspectos comuns a todas elas: o Marketing é por um lado um processo Social e, por outro, um processo de Gestão. É um processo Social porque as pessoas conseguem o que necessitam e desejam através da criatividade, oferta e livre intercâmbio de produtos e serviços que outros valorizam; por outro lado, o Marketing é um processo de Gestão porque é um meio de planificação e execução de um produto ou serviço, do seu preço, da sua promoção e comunicação. É também um meio de distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objectivos particulares das organizações.

Nem sempre o Marketing foi visto do mesmo modo, tendo evoluído na sua forma e importância. Até ao final do século XIX, as actividades que se designam agora como Marketing, e que na época eram designadas como «vendas», eram acessó-

rias, já que a grande preocupação das empresas era produzir, e não vender. Antes da Revolução Industrial, a maioria das empresas produzia essencialmente bens e serviços de primeira necessidade. Era efectivamente mais difícil produzir os bens do que vendê-los. Não quer isto dizer que o Marketing estivesse ausente das empresas, já que era igualmente necessário escoar a produção, mas tinha um papel acessório.

A partir da Primeira Guerra Mundial, a situação inverteu-se e a oferta de bens e serviços começa a exceder a procura, tornando-se a venda uma preocupação para a maioria das empresas. De um mercado de vendedores, passa-se para um mercado de compradores. A função principal das empresas deixa de ser produzir com o objectivo de esgotar a produção, mas sim vender para poder continuar a produzir.

MANUEL BARROSO
TERESA MADUREIRA

CAPÍTULO 1

CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO DE MARKETING

Não desenvolver novos produtos implica grandes riscos mas, desenvolver novos produtos é muito arriscado! (Cerca de 80% dos novos produtos de consumo lançados no mercado fracassam.)

OBJECTIVOS

- Com este capítulo pretende-se abordar de forma sucinta os principais conceitos de Marketing e respectivas terminologias, para melhor compreensão das matérias abordadas nos capítulos seguintes.

ENQUADRAMENTO O Marketing é um dos elementos presentes no processo que permite a criação, promoção e oferta de bens e serviços a consumidores e empresas. Na maioria dos países em vias de desenvolvimento, os produtos físicos constituem a grande parte da produção e do esforço de Marketing. Pela sua tangibilidade, é desde logo mais fácil para os consumidores avaliá-los.

Mas existem outras formas de comunicar com o mercado. À medida que as economias se vão desenvolvendo, vão também aumentando as actividades que se centram na produção de serviços. Os serviços incluem actividades como o aluguer de uma máquina agrícola, uma consulta veterinária ou uma consulta de um Engenheiro Agrário.

Muitas ofertas de mercado são constituídas por uma combinação variável entre bens e serviços, como por exemplo a compra de uma refeição, que combina a refeição adquirida com o serviço prestado para a sua obtenção. A combinação de bens e serviços distintos pode criar, organizar ou vender experiências. Por exemplo, na área da oferta turística, o turismo rural tem capacidade de oferecer experiências agrárias e rurais aos seus clientes, proporcionando uma oferta de experiências únicas que permitem a sua diferenciação perante outras ofertas turísticas.

Para além dos bens e serviços, podem também ser objecto de trabalho de Marketing acontecimentos periódicos (como grandes mostras comerciais ou espectáculos artísticos), lugares (como por exemplo o Festival das Flores de Campo Maior), organizações (associando por exemplo uma figura carismática como o Figo à Galp), informação (como a Proteste, que cria uma imagem de isenção e rigor na avaliação de diversos produtos), ou mesmo pessoas (actualmente a maioria dos políticos não abdica dos serviços prestados por um profissional de Marketing).

As funções dos responsáveis de Marketing passam pela estimulação da procura dos produtos de uma organização, utilizando para tal diversos conceitos e ferramentas como a segmentação dos mercados, a diferenciação dos produtos, a definição dos preços, a gestão de marcas, etc. Estes, entre outros conceitos, serão desenvolvidos ao longo deste livro.

Conceitos e Ferramentas de Marketing

Neste capítulo abordaremos alguns dos conceitos e ferramentas mais importantes e relevantes do Marketing.

MERCADO OBJECTIVO E SEGMENTAÇÃO

É praticamente impossível satisfazer todos os consumidores, ou pelo menos satisfazer todos de igual forma. Efectivamente, nem todos procuram o mesmo produto ou serviço de igual forma.

Cabe ao Marketing identificar e definir o perfil de grupos distintos de compradores que podem preferir ou necessitar de produtos distintos. Uma das principais aplicações do estudo do comportamento do consumidor é precisamente na segmentação do mercado.

Os compradores, actuais ou potenciais, além de serem em grande número estão, por um lado, dispersos geograficamente e por outro, têm necessidades diferentes. As empresas, em vez de tentarem competir na totalidade do mercado (muitas vezes com empresas mais competitivas), devem identificar no mercado partes onde eventualmente consigam ser melhor do que os seus concorrentes.

Os segmentos de mercado podem identificar-se analisando por exemplo, aspectos demográficos, sociais ou culturais. Cabe à empresa estudar quais os segmentos que apresentam maiores oportunidades, ou seja, quais os segmentos em que a empresa pode satisfazer melhor os consumidores do que os concorrentes. Para cada segmento escolhido, a empresa desenvolverá uma oferta de mercado distinta das restantes.

A segmentação de mercado é pois a divisão do mercado em grupos de compradores distintos, que têm necessidades, características ou comportamentos diferentes. É uma tentativa da empresa de aumentar a sua precisão de Marketing.

Como os compradores têm necessidades e vontades únicas, cada comprador é um potencial mercado. Idealmente, cada comprador teria um programa de marketing feito à sua medida.

A segmentação de mercado pode ser feita em diferentes níveis: uma empresa pode optar por não fazer qualquer segmentação do mercado – Marketing de Massas. Neste caso, a empresa centra-se na produção, distribuição e promoção maciça de um produto para todos os compradores. Este tipo de estratégia é cada vez menos utilizado. Era o caso da *Coca-Cola* quando oferecia apenas um produto, numa única embalagem. Actualmente podemos encontrar versões *light* ou sem cafeína, vendidas em embalagens familiares, em garrafas pequenas, em latas, etc.

O extremo do Marketing de Massas é fazer uma segmentação completa – Marketing Individualizado. Quando os costureiros ou sapateiros atendem de forma individualizada cada cliente, é esta a estratégia de Marketing que utilizam. Como facilmente se compreenderá, actualmente esta estratégia é utilizada somente para bens ou serviços com características muito especiais.

A Segmentação de Mercado é qualquer coisa no meio destas duas. Um segmento de mercado é um grupo amplo e identificável de um determinado mercado, que se caracteriza por ter em comum os mesmos desejos, poder aquisitivo, localização geográfica ou atitudes e hábitos de compra.

Um nicho de mercado é um grupo limitado, mas ainda com mais restrições. É geralmente um mercado com dimensões reduzidas e onde não existe oferta. Os nichos de mercado determinam-se através de divisões dos segmentos de mercado, identificando grupos que procuram um benefício em concreto.

Necessidades, Desejos e Procura

Uma das primeiras tarefas do trabalho de um director de Marketing, senão mesmo a primeira, deve ser estudar e tentar compreender as necessidades, os desejos e a procura do mercado em que a sua empresa pretende participar.

Todos nós temos necessidades básicas que pretendemos satisfazer. Efectivamente, independentemente da nossa raça ou sexo, todos temos necessidades de alimentos, bebida, roupa, educação ou entretenimento. Estas necessidades, quando dirigidas ao objecto que poderá satisfazê-las, convertem-se em desejos. No entanto, as mesmas necessidades podem originar diferentes desejos, na medida em que o objecto da concretização é diferente. Por exemplo, um indivíduo europeu típico e um indivíduo árabe típico, ambos necessitam de roupa para se protegerem do frio, mas o desejo será diferente na medida em que os valores culturais que se reflectem no modo de vestir são diferentes e portanto o desejo que levará à escolha da roupa será naturalmente diferente, embora a necessidade seja a mesma.

A procura é o reflexo da disposição para pagar um preço por um determinado desejo. Existem pessoas que, por exemplo, desejam ter um telemóvel com câmara de vídeo, mas apenas algumas poderão ou desejarão comprá-lo. Assim, não basta a uma empresa conhecer quantas pessoas estão interessadas no seu produto, mas também quantas podem ou querem efectivamente adquiri-lo.

Valor e Satisfação

Um produto só terá êxito se oferecer valor e satisfação ao potencial comprador, que elege um determinado produto entre outros semelhantes no pressuposto de que aquele lhe oferece mais valor.

O valor líquido é pois a relação entre o que o consumidor obtém e o que dá em troca, ou seja, a relação entre a vantagem obtida com o produto – vantagem funcional e emocional – e o custo incorrido para a sua obtenção – custo monetário, custo de tempo, custo energético e custo psíquico.

$$Valor = \frac{Vantagens}{Custos} = \frac{\text{Vantagens (Funcionais + Emocionais)}}{\text{Custos (Monetário + Tempo + Energético + Psíquico)}}$$

Figura 1.1 • Valor e satisfação

É assim fácil de perceber que o Marketing pode aumentar o valor da oferta de um produto ao consumidor de várias formas: simplesmente aumentando as vantagens ou diminuindo os custos; simultaneamente aumentando as vantagens e diminuindo os custos; ou aumentando simultaneamente as vantagens e os custos mas mais as vantagens do que os custos.

O comprador, ao escolher um produto entre outros semelhantes, escolherá aquele(s) que lhe proporcionar(em) uma relação de valor superior a um.

ORIENTAÇÕES EMPRESARIAIS DAS ORGANIZAÇÕES

O Marketing e a sua gestão têm como principal função alcançar um determinado intercâmbio com o público-alvo definido. Mas quais deverão ser as linhas orientadoras da empresa que permitam atingir este objectivo? De uma forma geral, podem definir-se algumas orientações em que as empresas podem sustentar as suas actividades de forma a atingir o seu objectivo.

A orientação de uma organização para a produção é uma das formas mais antigas e tem como principal pressuposto o facto de que os clientes favorecem os produtos mais disponíveis e que tenham o mais baixo preço. Os responsáveis por organizações que praticam esta orientação concentram os seus esforços em alcançar economias de escala, redução de custos e sistemas de distribuição alargados. Partem do princípio que os consumidores estão fundamentalmente interessados na disponibilidade do produto e em pagar preços baixos pela sua aquisição. Esta orientação adapta-se a produtos onde o preço é um atributo mais valorizado do que a qualidade.

A orientação de uma organização pode centrar-se também no produto, pressupondo que os consumidores valorizam mais os produtos que oferecem melhor qualidade. As organizações concentram esforços de investigação que

lhes permitam melhorar o seu produto ao longo do tempo. Esta melhoria de qualidade centra-se na própria empresa, e não no mercado, no que o consumidor considera ser um produto com mais qualidade. Esta orientação pode conduzir ao que se chama de *miopia de marketing*, que se traduz numa concentração de esforços no produto e não na necessidade.

A orientação nas vendas pressupõe que a organização deve levar a cabo políticas agressivas de venda e promoção dos seus produtos, estimulando assim a sua procura.

Finalmente, a orientação de uma organização para o Marketing baseia-se no pressuposto de que a chave para alcançar os objectivos da organização consiste em identificar as necessidades e desejos do público alvo e ser melhor do que os concorrentes na oferta de valor aos seus mercados alvo.

CAPÍTULO 2

MARKETING ESTRATÉGICO

O Marketing estratégico consiste numa série de acções integradas que têm por objectivo a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada.

OBJECTIVOS

- O objectivo deste capítulo é descrever as principais áreas de investigação de mercados que devem ser contempladas, tendo em vista a realização de um Plano Estratégico de Marketing.

ENQUADRAMENTO O Marketing pode ter um carácter estratégico, no sentido de estudar e conceber a aplicação de estratégias a médio e longo prazo ou pode ter um carácter operacional, no sentido de operacionalizar as estratégias anteriormente definidas.

As decisões de carácter estratégico têm um carácter importante, na medida em que condicionam a actividade da empresa a longo prazo, têm efeitos duradouros e não são facilmente alteráveis.

Estas decisões irão definir o modo como a empresa vai competir no mercado e são tomadas a três níveis: decidir qual o mercado de actuação, decidir o negócio e decidir os objectivos a atingir.

Em termos estratégicos, fazem-se estudos de mercado, escolhe-se o mercado alvo em que se pretende actuar, elabora-se a concepção do bem ou serviço, delineiam-se estratégias de preço e selecção de canais de distribuição.

Tomadas as decisões estratégicas de marketing, passa-se à elaboração e execução das políticas operacionais que permitam assegurar a estratégia seleccionada. O *Marketing-mix* é uma ferramenta de carácter operacional, utilizada para atingir os objectivos estratégicos definidos anteriormente.

Neste capítulo iremos abordar os conceitos estratégicos mais relevantes na Gestão de Marketing, deixando para o capítulo seguinte a análise dos conceitos mais relevantes do Marketing operacional.

Estudos de Mercado

Para uma empresa se poder adaptar aos consumidores e conseguir influenciá-los deverá, obviamente, conhecê-los bem. É este o principal objectivo de um Estudo de Mercado.

Comecemos por definir o que se entende por mercado. Mercado é conjunto de públicos susceptíveis de exercer uma influência sobre as vendas de um produto.

Os clientes finais são sem dúvida alguma aqueles que exercem uma maior influência sobre as vendas da generalidade dos produtos, mas não são os únicos. Por vezes o comprador não é o consumidor do produto, sendo necessário recolher informação de ambas as categorias. É o caso dos bens industriais que, pela sua especificidade e complexidade, deram origem a uma área específica do Marketing, o Marketing Industrial. Podemos também pensar, por exemplo, no mercado infantil de bens alimentares, onde as empresas canalizam os seus esforços de Marketing para as crianças, já que são estas que influenciam (ou

mesmo determinam) as opções de compra de muitos dos bens alimentares consumidos pelas famílias.

Para além do consumidor ou comprador, em algumas categorias de produto a influência prestada por terceiros é também importante ou mesmo determinante no processo de compra. Pode ser o caso, por exemplo, do aconselhamento acerca de uma determinada máquina agrícola prestado por um Engenheiro Agrário. Este público que aconselha e portanto influencia a compra, deverá também ser objecto de estudos específicos.

Para além destes públicos susceptíveis de exercer influências nas vendas, é ainda necessário atender ao facto de que entre o consumidor e o produtor encontram-se vários agentes, como os grossistas, retalhistas ou as centrais de compras. Normalmente os distribuidores exercem uma grande influência sobre os consumidores, desde logo na escolha dos produtos que irão vender, mas também na apresentação e promoção dos produtos. Os produtos concorrentes também influenciam as vendas, na medida em que a sua política em matéria de gama de produtos oferecidos, de preços praticados, de promoção e distribuição podem levar à substituição por produtos concorrentes.

Um Estudo de Mercado deve começar por definir e formular cuidadosamente o problema em estudo. Depois, deve escolher-se a metodologia a utilizar na realização do Estudo de Mercado. A metodologia depende dos objectivos do estudo, na medida em que a sua escolha está dependente do tipo de informação pretendida, do rigor da informação, e, obviamente, do montante que se pretende gastar com o estudo.

De uma forma geral, pode-se recorrer a informação primária e/ou secundária. A informação primária é obtida através de uma investigação original, especialmente recolhida para o fim pretendido. A informação secundária é obtida através da análise de dados públicos, que estarão de algum modo relacionados com o problema em questão. Evidentemente que a informação primária é mais rica, mas também muito mais cara do que a informação secundária.

Uma das principais fontes de informação secundária é o registo interno de vendas, na medida em que o seu acesso é relativamente simples e permite interpretar por exemplo, tendências de mercado. Outra importante fonte secundária é a informação publicada, na medida em que existe uma grande variedade, publicada por entidades muito diversas, que vão desde órgãos governamentais a associações empresariais ou a jornais e revistas.

A informação primária pode ser recolhida de diversos modos. Um deles é a observação simples, onde o analista se limita a constatar os acontecimentos e a interpretá-los. Um exemplo desta metodologia é o estudo da reacção dos consumidores à localização dos produtos num ponto de venda.

Outra forma de recolha de informação primária é através da observação preparada, onde o observado, desconhecendo que o está a ser, é estimulado

de forma a reagir a um determinado estímulo. As suas reacções são então observadas e analisadas posteriormente.

Os questionários são uma das formas mais populares de recolha de informação primária. Existem diversos tipos de questionários, sendo a sua elaboração uma fase crucial do estudo, na medida em que um questionário com lacunas pode inviabilizar a recolha da informação pretendida.

No quadro 1 estão sistematizados os principais tipos de questionários e respectivas vantagens e desvantagens.

TIPO DE QUESTIONÁRIO	EXEMPLO	PRINCIPAL VANTAGEM	PRINCIPAL DESVANTAGEM
Resposta Fechada	Onde normalmente compra os legumes e a fruta?	Fácil de responder	Exclui respostas eventualmente importantes
Resposta Dicotómica	Prefere a fruta de origem nacional?	Introduz outras questões	Não fornece informação adicional
Respostas Múltiplas	Na sua rotina de compras, em que tipo de comércio costuma comprar frutas e legumes? (Hipermercados, Supermercados, Pomares, Mercearias)	A resposta permite algumas alternativas, pelo que não é tão forçada	As alternativas de resposta podem não ser claras ou serem interpretadas de forma diferente
Respostas Pontuadas	Suponha que, ao mesmo preço, tem legumes provenientes do Minho, Algarve e Trás-os-Montes. Ordene de 1 a 3 a sua preferência pela proveniência.	Permitem uma graduação nas respostas	A pontuação pode não reflectir a graduação dada pelo inquirido
Classificação	Das seguintes marcas de leite, qual é a melhor para si?	Permite respostas rápidas	A classificação obtida é relativa e não dá informação da distância entre as preferências
Questões Abertas	O que gosta na fruta nacional?	A informação fornecida é vasta e profunda	Está limitada a entrevistas pessoais e é de difícil interpretação
Questões Indirectas	Complete a seguinte frase: «Acho que a carne barrosã é mais saborosa do que as outras porque...»	Permite obter respostas aceitáveis	O rigor é secundário

Quadro 2.1 • Principais tipos de questionários
Fonte: Adaptado de Pires (1997)

Normalmente os questionários são realizados pessoalmente. Mas também podem ser realizados pelo telefone ou pelo correio. Esta forma de recolha de informação primária é mais barata e facilita a dispersão geográfica dos

entrevistados. No entanto, o controlo que temos sobre o processo é muito inferior, já que, entre outros aspectos, o entrevistado pode não responder sozinho ou mesmo delegar essa tarefa noutra pessoa.

Outra forma de recolha de informação é a realização de entrevistas pessoais. Esta metodologia deve, desde logo, garantir a neutralidade do entrevistado, no sentido de não influenciar nem enviesar as respostas dadas.

As entrevistas em profundidade, realizadas individualmente ou em grupo, são outra forma de recolha de informação primária. Neste tipo de entrevista, o entrevistador incentiva o entrevistado a falar livremente sobre determinados temas. O entrevistador, com base num guião da entrevista preparado previamente, conduz a entrevista no sentido do entrevistado não se afastar demasiado dos temas propostos. Esta metodologia tem a vantagem de permitir conhecer atitudes e motivações reais, já que o entrevistado não é condicionado por alternativas de respostas previamente elaboradas. Esta metodologia pode também ser aplicada a grupos, denominando-se nesse caso, Grupos de Discussão. A informação recolhida é gravada (em áudio e/ou vídeo), é transcrita e posteriormente analisada. Esta forma de recolha de informação é bastante rica na obtenção de informação qualitativa sobre aspectos como a qualidade, a marca ou os atributos de um produto e motivações para a sua compra.

Outro método de obtenção de informação primária é através de painéis de consumidores. Nesta metodologia, as famílias registam as compras realizadas e os motivos de compra. É um método que permite estudar quotas de mercado, tendências de consumo, lealdade a determinadas marcas, etc.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O objectivo central do Marketing é, como já temos visto, satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Mas para que tal seja possível, é necessário estudar o comportamento dos consumidores e compreender como é que os consumidores seleccionam, compram e utilizam os bens ou serviços.

Os modelos de comportamento de consumidor visam permitir a construção de uma base teórica que facilite a compreensão do consumidor e do seu processo de tomada de decisão na escolha entre produtos alternativos.

A teoria subjacente ao comportamento do consumidor é uma abordagem complexa e multidisciplinar, com contribuições de diversas ciências sociais como a economia (teoria da procura), psicologia (motivações, atitudes, percepções), sociologia (socialização do consumidor, grupos de referência), antropologia (cultura, tradição), geografia (factores regionais) e ciências nutricionais (necessidades fisiológicas e nutricionais, factores sensoriais).

Os consumidores sofrem estímulos de vária ordem. Desde logo das quatro variáveis do Marketing, o produto, o preço, a comunicação e a distribuição. Uma empresa que perceba como reagem os consumidores às diferentes características dos produtos, aos preços praticados, à comunicação e promoção utilizadas, certamente terá uma enorme vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Para além destes estímulos do Marketing, o consumidor é também condicionado por factores económicos, tecnológicos, políticos, sociais e culturais. Todos estes estímulos entram na «caixa negra» do consumidor, onde são depois transformados numa série de respostas como a escolha do produto, da marca, do local de compra, da quantidade adquirida e do momento da aquisição.

Os bens agro-alimentares têm desde logo uma função básica, sendo um dos pilares da sobrevivência humana, na medida em que as pessoas têm a necessidade primária de se alimentar para satisfazer a fome. Esta necessidade vital é no entanto influenciada pela estrutura familiar e pelas interacções entre os membros da família. Por exemplo, nas sociedades actuais existem cada vez mais relações entre as preferências alimentares das crianças e as práticas alimentares das famílias. O tempo destinado à preparação dos alimentos é outro dos factores que mais alterações tem sofrido no comportamento das famílias em sociedades ocidentais. Efectivamente, cada vez mais o consumidor privilegia alimentos de confecção rápida. O conhecimento destes, e de outros factores são determinantes para que a oferta alimentar se possa adequar às necessidades dos consumidores.

A cultura é outro dos factores que influenciam o comportamento dos consumidores relativamente aos bens agro-alimentares. O meio cultural em que nos desenvolvemos determina, em grande medida, os nossos padrões e hábitos de consumo. Nas últimas décadas as sociedades modernas têm, por exemplo, manifestado uma preocupação crescente com questões relacionadas com a gordura presente nas suas dietas e os seus efeitos adversos no colesterol. A mensagem associada à redução da utilização de gorduras na preparação das refeições foi largamente aceite e actualmente não é culturalmente aceite como correcto manter uma dieta com elevados níveis de gorduras. Esta evolução na cultura das sociedades propiciou uma oportunidade de mercado para produtos com mensagens «baixo teor de gorduras», «redução do colesterol», etc.

Mas mesmo com valores culturais semelhantes, existem grupos que desenvolvem hábitos de consumo particulares, que não são mais do que subculturas. Exemplos óbvios são os grupos étnicos, raciais, religiosos ou grupos que tenham regimes alimentares especiais. Cada um destes grupos tem, de alguma forma, valores e crenças distintos dos da restante sociedade. Estas subculturas são interessantes para o Marketing, na medida em que propiciam e facilitam a segmentação do mercado.

O *status* social é outra das variáveis que influencia e condiciona o comportamento do consumidor, sendo uma poderosa ferramenta para segmentar o mercado. Estudos empíricos demonstram que pessoas pertencentes ao mesmo grupo social tendem a ter as mesmas oportunidades, a viver no mesmo tipo de casas, nas mesmas zonas, a comprar produtos semelhantes no mesmo tipo de lojas e normalmente têm estilos de vida semelhantes. É comum existirem diferenças significativas no comportamento dos consumidores que pertencem a grupos sociais diferentes. É por esta razão que para estratificar populações costumam usar-se variáveis como o rendimento, a ocupação, o nível educacional ou o estilo de vida.

O processo de decisão dos consumidores varia também com o tipo de decisão de compra, já que existe uma enorme diferença entre a compra de um bem de rotina e a compra de um bem caro ou complexo.

No entanto, seja qual for o tipo de bem, o processo de tomada de decisão de compra passa por cinco fases, variando a intensidade de cada uma delas consoante o tipo de produto em estudo

1. Reconhecimento e percepção da necessidade;
2. Recolha de informação;
3. Avaliação de alternativas;
3. Decisão de compra;
4. Comportamento pós-compra.

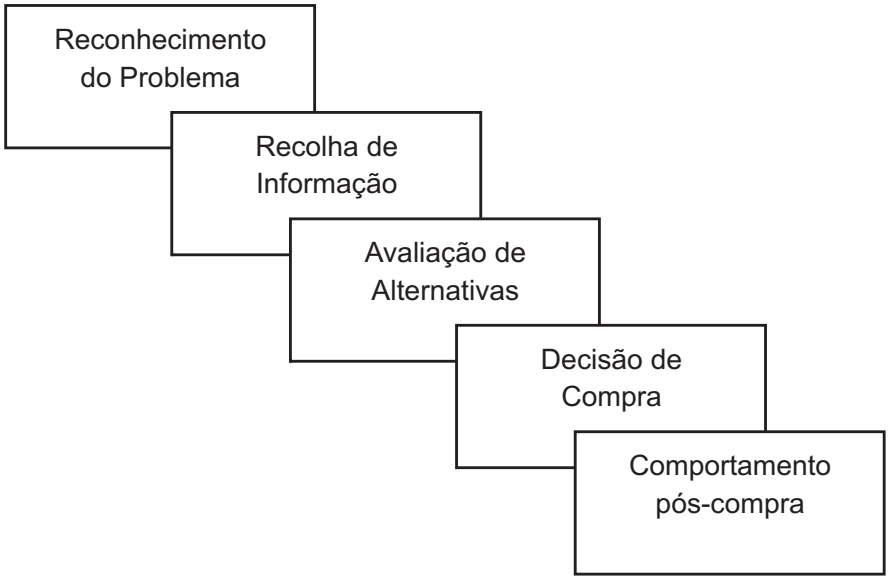

Figura 2.1 • Fases do processo de tomada de decisão de compra

A duração e o percurso destas etapas dependem de cada consumidor, da sua situação económica e da natureza dos produtos. Por exemplo, um comprador impulsivo pode passar somente pelas etapas de reconhecimento do problema e de avaliação de alternativas. Já outros compradores necessitam de bastante tempo para recolher informação acerca dos diferentes produtos que podem satisfazer as suas necessidades, pelo que a segunda etapa – recolha de informação – pode ser bastante longa.

A informação em que o consumidor baseia uma decisão para satisfazer uma necessidade pode ser obtida interna e/ou externamente. A principal fonte de informação interna é a experiência passada com o produto. No caso particular dos bens alimentares, a informação interna é a mais relevante, pois a principal fonte de informação neste tipo de produtos está relacionada com consumos anteriores. Quando esta informação não é suficiente para fundamentar a decisão, o consumidor recorre a uma busca externa sobre as alternativas que existem no mercado.

As amplitudes das fases que compõem o processo de decisão de compra têm diferentes importâncias e amplitudes, na medida em que nem todos os produtos têm o mesmo interesse para o consumidor, nem a sua compra representa o mesmo risco. Se a compra é importante para o indivíduo, o risco associado é elevado devido às consequências de uma compra errada. Neste caso, o processo de decisão será longo e complexo, salvo se existir lealdade a uma determinada marca. Se, pelo contrário, o produto não for considerado importante para o consumidor, ou o risco associado com a sua aquisição for reduzido, o processo de decisão de compra será mais simples. O critério de avaliação usado pelo consumidor na avaliação de alternativas depende, obviamente, do tipo de bem, mas de uma forma geral, nos bens alimentares aspectos como a qualidade do produto, o preço, a marca/reputação, a frescura e a garantia são os critérios mais utilizados no processo de decisão de compra de produtos alimentares.

As garantias, nomeadamente a marca ou os rótulos de qualidade, providenciam valor aos consumidores, já que tornam mais fácil a interpretação e o processamento da informação e reduzem assim o risco da compra.

O comportamento dos consumidores na compra de bens agro-alimentares reveste-se de alguma especificidade, pelo que nas últimas décadas vários autores, entre os quais Alvensleben (1987), desenvolveram estudos nesta área. O modelo desenvolvido por este autor explica o comportamento de compra de bens agro-alimentares com base em quatro blocos principais: (1) variáveis relevantes do consumidor e variáveis relevantes do produto. As variáveis relevantes para o consumidor estão essencialmente relacionadas com normas e valores culturais, tanto na família como na sociedade. As variáveis relevantes do produto são o seu preço, a qualidade, a embalagem, a promoção e a distribuição. A situação socioeconómica do consumidor também é um elemento explicativo

do seu comportamento de compra, nomeadamente a faixa etária, as habilitações, a profissão, o tempo livre, etc.; (2) Motivos, atitudes, percepção e rendimento – este é o núcleo central deste modelo, na medida em que são estes os motivos que estimulam o consumidor a comprar determinado produto que satisfaça as suas necessidades. Estas variáveis influenciam cada uma das restantes etapas do processo de decisão. Os motivos estão muito relacionados com as atitudes, na medida em que se um motivo é forte, a atitude torna-se mais positiva, a preferência pelo produto mais alta e, consequentemente a probabilidade de compra maior. Segundo este modelo, os motivos que justificam o processo de compra são: nutricionais (necessidade de energia e nutrientes), saúde (procura de alimentos sãos), prazer (alimentos mais saborosos, produtos de elevada qualidade), conveniência (facilidade de compra, de preparação ou de consumo), prestígio (produtos associados a uma classe social mais elevada), segurança (produtos que não danifiquem o meio ambiente), ansiedade (preocupação com os resíduos nos alimentos), transparência (conhecimento dos ingredientes dos produtos e sua forma de produção), respeito pelas normas de referência do grupo e razões políticas e ambientais (preservação do meio ambiente); (3) Procura; (4) Variáveis externas ou exógenas.

O modelo de comportamento do consumidor proposto por Alvensleben (1987) encontra-se esquematizado na figura 2.2.

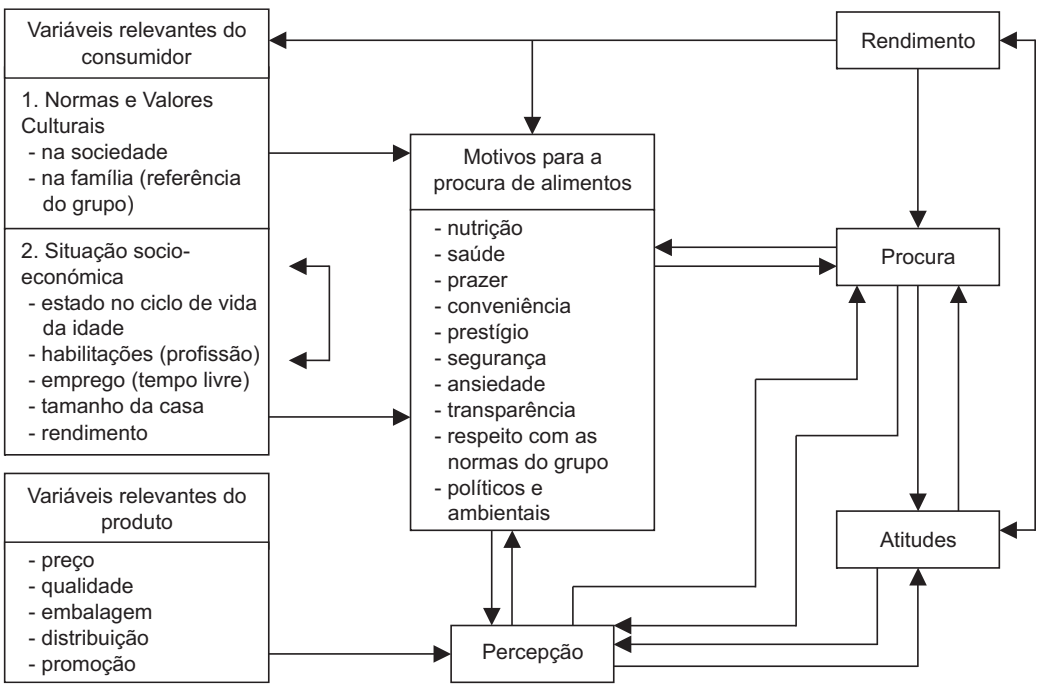

Figura 2.2 • Modelo de comportamento do consumidor na compra de bens alimentares
Fonte: Alvensleben (1987)

Segmentação e Mercado Objectivo

Como já vimos anteriormente, é impossível satisfazer, com um determinado produto, todos os clientes ou participantes de um determinado mercado. Nem toda a gente gosta do mesmo tipo de hotel, do mesmo restaurante ou pretende adquirir o mesmo carro. Este é o principal motivo pelo qual o Gestor de Marketing segmenta os mercados, isto é, tenta identificar e definir o perfil dos diferentes grupos de compradores que podem preferir ou necessitar de produtos diferentes, assim como diferentes combinações de Marketing.

!

Tipos de segmentação de mercados de consumo (Philip Kotler, 2000)

- **Segmentação geográfica: divide o mercado em unidades geográficas diferentes, tais como nações, estados, regiões, cidades, povoações. Ex.: O jornal *El Mundo* tem uma edição de âmbito nacional e outra de âmbito regional como é o caso do *El Mundo del País Vasco*.**
- **Segmentação demográfica: consiste em dividir o mercado em diferentes grupos tendo em consideração as variáveis demográficas tais como o sexo, a idade, o tamanho da família, o seu ciclo de vida, o rendimento, a ocupação, a educação, a religião, a raça e a nacionalidade. Esta é a forma mais popular para diferenciar grupos de consumidores. Uma das razões da importância deste tipo de segmentação radica no facto de que os desejos, preferências e nível de uso dos clientes encontrarem-se, com frequência, altamente associados com as variáveis demográficas. Outra razão consiste no facto de que as variáveis demográficas são mais fáceis de medir do que as restantes.**
- **Segmentação psicográfica: divide os consumidores em diferentes grupos, relativamente ao seu estilo de vida, características associadas à personalidade ou valores fundamentais. As pessoas, dentro de um mesmo grupo demográfico, podem apresentar perfis psicográficos muito diferentes.**
- **Segmentação comportamental: divide os consumidores tendo em consideração o seu conhecimento, atitude, uso ou resposta a um produto. Muitos especialistas em marketing crêem que as varáveis de comportamento (momento de uso, benefícios procurados, categoria de usuário, nível de uso, nível de lealdade, nível de inclinação para a compra e atitude) são o melhor ponto de partida para distinguir segmentos de mercado.**
- **Segmentação por multiatributos: neste caso, os investigadores de mercado já não falam só do consumidor médio, nem tão pouco limitam a sua análise a uns quantos segmentos de mercado, preferem antes combinar um número cada vez maior de variáveis a fim de identificarem públicos objectivo mais pequenos e melhor definidos. Assim, por exemplo, uma entidade bancária pode não só identificar um grupo de reformados com alto poder de compra, mas também distinguir, dentro desse grupo, vários segmentos tendo em consideração os seus rendimentos actuais, activos e preferências de risco.**

A capacidade de comunicação e os canais de distribuição que hoje temos torna cada vez mais difícil a prática de um marketing do tipo «um para todos». Há inclusivamente quem afirme que o Marketing massiço desapareceu, por isso, já não surpreende ninguém o facto de muitas empresas estarem a utilizar o micromarketing num destes quatro níveis:

i) segmentos;

ii) nichos de mercado;

iii) áreas locais e

iv) indivíduos.

i) Como já vimos, um segmento de mercado é um grupo amplo e identificável de compradores, dentro de um determinado mercado, que se caracteriza por ter em comum os mesmos desejos, poder aquisitivo, localização geográfica ou atitude e hábitos de compra. A segmentação está localizada entre o Marketing de massas e o Marketing individualizado. O Marketing de segmentos oferece várias vantagens, relativamente ao Marketing de massas. A empresa pode afinar melhor o produto ou serviço e ajustar com maior rigor o preço segundo o público objectivo. Por outro lado, a selecção de canais de distribuição e de comunicação torna-se muito mais simples e, muito provavelmente, a empresa passará a enfrentar um menor número de concorrentes se opera ao nível do segmento do que no mercado total.

ii) Um nicho de mercado consiste num grupo delimitado de consumidores com maior restrição. Trata-se de um mercado de reduzidas dimensões que não está bem atendido. A identificação dos mercados nicho é conseguida subdividindo um determinado segmento ou delimitando um grupo que procura um produto específico.

! **Ganhadores ocultos: existem várias empresas alemãs que prosperam graças ao marketing de nichos.**
– Tetra Food, distribui, a nível mundial, 80% da comida para peixes tropicais.
– Hhoner domina 85% do mercado mundial de aromáticas.

iii) O Marketing local está efectivamente a tornar-se muito popular. Cada vez há mais programas específicos tendo em conta as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais (áreas comerciais, bairros e mesmo lojas individuais).
Por exemplo, a Kraft ajuda as cadeias de supermercados a identificarem o sortido de queijos e a posição que devem ter nas prateleiras para optimizarem as vendas em lojas de rendimentos baixos, médios e altos, assim como, em lojas situadas em bairros de maiorias étnicas específicas.

iv) O nível máximo de segmentação é constituído por um único consumidor, também chamado Marketing personalizado. Durante séculos, os clientes foram atendidos individualmente (alfaiates, sapateiros, etc.). Hoje em dia, a maior parte do marketing empresarial é personalizado: o fabricante define a oferta, a logística, as comunicações e os modos de financiamento à medida de cada um dos seus principais clientes. As novas tecnologias permitem que as empresas voltem ao marketing personalizado, também denominado «personalização maciça do produto».

! **A personalização maciça é a capacidade de desenvolver produtos individualizados sobre a base da tecnologia da produção maciça (Philip Kotler, 2000). CDucTive, empresa norte-americana, permite que os seus clientes possam criar o seu próprio CD *on-line*. Se um determinado cliente gosta de *jazz*, pode entrar numa lista com músicas desta categoria, ver 30 títulos diferentes, escutar cada uma das músicas durante 45 segundos, seleccionar as músicas pretendidas e ficar com um CD personalizado por 21 dólares.**

Requisitos para Que a Segmentação seja Efectiva

É um erro considerar que todas as segmentações são úteis. Por exemplo, poderíamos dividir os compradores de vinho em altos e baixos, mas a altura não é relevante neste caso. Contudo, já o seria, se estivéssemos a falar de vestuário.

Segundo Philip Kotler, para que um segmento de mercado seja útil, deve ser:

- Mensurável: o tamanho, poder aquisitivo e características do segmento devem-se poder medir.
- Substancial: o segmento deve ser suficientemente grande e rentável.
- Acessível: deve poder estar ao alcance da empresa, isto é, deve possuir uma rede de distribuição e comunicação mínimas de modo a possibilitar uma operacionalidade desejável.
- Diferenciável: o segmento deve ser conceptualmente distinguível e responder de forma distinta a diferentes combinações de elementos e programas de marketing.

Por exemplo, se a mulheres casadas e as solteiras respondem de igual modo perante um determinado perfume, não constituem segmentos diferentes.

- Accionável: deverá ser possível formular programas efectivos de marketing para atrair e fornecer o segmento.

MERCADO OBJECTIVO OU PÚBLICO-ALVO

Uma vez que a empresa identificou to-das as oportunidades de segmentação do mercado, deve decidir quantos e quais os segmentos que pretende trabalhar e, para isso, deve ter em consideração a componente estrutural mais atractiva do segmento, os objectivos e recursos da empresa.

Em primeiro lugar, saber se o segmento é atractivo relativamente ao tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escalas e de baixo risco. Em segundo lugar, a empresa deve saber se investir em tal segmento é razoável, tendo em consideração os objectivos e recursos da própria empresa.

Segundo Philip Kptler (2000), depois de avaliar correctamente os diferentes segmentos, a empresa deve examinar os cinco modelos de selecção de público objectivo: 1) concentração num único segmento, 2) especialização selectiva; 3) especialização de produto; 4) especialização de mercado; 5) cobertura total do mercado.

CINCO MODELOS PARA SELECCIONAR O PÚBLICO-OBJECTIVO

Concentração num único segmento: a empresa consegue um importante conhecimento das necessidades do segmento e adquire uma forte presença no mercado. Deste modo, a empresa desfruta de uma forte redução de custos graças à especialização da produção, distribuição e promoção. A empresa poderá passar a ser líder de mercado e a ter um bom rendimento dos capitais investidos neste mercado.

Especialização selectiva: neste caso, a empresa selecciona um determinado número de segmentos que sejam objectivamente atractivos e apropriados, tendo em consideração os seus objectivos e recursos. Esta estratégia de cobertura de segmentos múltiplos tem a vantagem de que com ela se diversifica o risco.

Especialização de produto: a empresa especializa-se num determinado produto que vende a vários segmentos. Por exemplo, o caso de um fabricante de microscópios que os vende apenas em laboratórios privados e universidades.

Especialização de mercado: neste caso, a empresa posiciona-se em servir um número muito significativo de necessidades de um determinado grupo de clientes. A empresa obtém uma grande reputação, como empresa especializada. Retomando o exemplo anterior, neste caso a empresa distribuiria, para além dos microscópios, osciloscópios, produtos químicos, etc.

Cobertura total do mercado: A empresa tenta fornecer todos os segmentos com todos os produtos que possam necessitar os consumidores desses

mesmos segmentos. Só as grandes empresas poderão optar por uma estratégia deste tipo. Há vários exemplos: *IBM* (mercado de computadores), *General Motors* (mercado de veículos) e *Coca-Cola* (mercado de bebidas).

SEGUNDO ELENA ABASCAL FERNANDEZ *ET AL*. (1994) A SEGMENTAÇÃO PROPORCIONA GRANDES VANTAGENS PARA A EMPRESA:

1) Permite conhecer as oportunidades de negócio dentro de cada segmento e as possibilidades de actuação da empresa em cada um deles.
2) Ajuda a estabelecer prioridades.
3) O conhecimento dos diversos segmentos permite identificar os concorrentes mais directos.
4) Permite conhecer os gostos e desejos dos consumidores com a possibilidade de satisfazer as suas necessidades e, como consequência, orientar a produção de acordo com o mercado objectivo.

DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

As empresas estão constantemente a diferenciar a sua oferta relativamente à concorrência. Oferecem novos serviços, promovem garantias adicionais, recompensas especiais para os clientes fidelizados, mais vantagens e tentam agradar o mais possível aos consumidores.

Quando alguma empresa tem êxito, a concorrência imita logo a sua oferta, de modo que a vantagem competitiva nunca se mantém durante muito tempo. Assim, as empresas necessitam de renovar continuamente as características e prestações do que oferecem ao mercado para merecerem a atenção e o interesse de consumidores sensíveis ao preço e que dispõem de um grande leque de possibilidades no momento de decisão de compra.

De um modo geral, as empresas planificam estratégias apropriadas para cada etapa do ciclo de vida do produto, com a intenção de prolongarem a vida e rentabilidade deste.

Crego e Schiffrin in Philip Kotler (2000), propõem que as organizações orientadas para os clientes identifiquem o que valoriza o consumidor e que lhes proporcione uma oferta que ultrapasse as suas expectativas. Consideram que este é um processo com três passos:

! Definição dos atributos que valoriza mais o consumidor: primeiro a empresa elabora uma lista com todos os factores relativos a produtos e serviços que

possam influenciar a *percepção de valor* do cliente objectivo.
Hierarquização das prioridades dos consumidores: a empresa determina quatro grupos segundo um nível hierárquico de factores (níveis básico, esperado, desejável e inesperado).
Decisão do conjunto de valores ou atributos a oferecer ao cliente: a empresa elege a combinação de aspectos tangíveis e intangíveis, ajudada pela sua experiência e resultados, para sobressair relativamente à concorrência e ganha a aprovação e fidelidade dos clientes.

TIPOS DE DIFERENCIAÇÃO

Segundo Philip Kotler, existem vários tipos de diferenciação:

- Diferenciação através do produto: os produtos variam muito relativamente às suas possibilidades de diferenciação. Num extremo encontramos aqueles que são muito estandardizados e que permitem poucas variações: o frango, o aço, a aspirina. Contudo, inclusivamente nestes casos são possíveis certas variações. Por exemplo, um especialista em carne de frango afirma que a carne que ele oferece é mais tenra e, por consequência aumenta em 10% o preço. A P&G fabrica vários tipos de detergentes, cada um é comercializado com marcas diferentes (Ariel, Fairy).
  No outro extremo estão os produtos onde é fácil encontrar diferenças importantes tais como automóveis, aparelhos de música ou computadores. Nestes casos, podemos estar perante abundantes parâmetros de diferenciação tais como: versões, características adicionais, nível de qualidade, uniformidade, fiabilidade, facilidade de reparação, estilo ou desenho.

ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

O posicionamento consiste no desenvolvimento de uma oferta e imagem empresarial destinada a conseguir ocupar um lugar distinguível na mente do público objectivo.
Segundo Ries e Trout (1982) o posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, uma empresa, uma instituição ou inclusivamente uma pessoa, contudo, posicionamento não é o que se realiza com o produto mas sim o que se constrói na mente das pessoas, isto é, posiciona-se na mente das pessoas. Estes autores defendem que os produtos conhecidos costumam ter uma determinada posição na mente dos consumidores. Neste sentido, *Coca-Cola* é a empresa de refrescos mais importante do mundo. Muitos especialistas em Marketing defendem que se deve promover um só benefício, devidamente identificado pela empresa, ao público objectivo. Rosser e Reeves (1982), por exemplo, dizem que uma empresa deveria desenvolver uma proposta única de venda para cada marca e concentrar todo o esforço de promoção nessa proposta.

- *Diferenciação através do serviço associado:* quando o aspecto físico do produto não se consegue diferenciar com facilidade, a chave para o êxito competitivo reside, com frequência, no aumento do número de serviços associados ao produto bem como na melhoria dos mesmos. São exemplos de serviços associados ao produto a facilidade de pagamento, entrega, instalações, informação ao cliente, assessoria técnica, manutenções e reparações.
- Diferenciação através dos canais de Marketing: as empresas podem conseguir uma vantagem competitiva se conseguirem uma boa cobertura de todo o mercado, identificando ou implementando uma rede muito boa de canais de Marketing que lhes permita chegar a todos os clientes potenciais melhor que a concorrência.

Análise da Concorrência

Para preparar uma estratégia de marketing efectiva, as empresas devem ter em consideração, para além dos seus clientes actuais e potenciais, os seus concorrentes. Devem identificar as estratégias, os objectivos, os pontos fortes e fracos e conhecerem os diferentes modelos de reacção da concorrência. Por outro lado, devem também aprender a construir um sistema efectivo de inteligência competitiva.

A concorrência entre as empresas consiste em satisfazer os mesmos clientes e as mesmas necessidades, fazendo ofertas semelhantes. As empresas também devem prestar atenção aos seus concorrentes latentes, que podem oferecer novos produtos ou outras formas de satisfazer as mesmas necessidades, identificando a concorrência mediante uma análise industrial, assim como uma análise baseada no mercado.

As empresas necessitam de recolher, interpretar e distribuir continuamente inteligência competitiva. Por outro lado, devem realizar uma análise de valor do consumidor que revele os pontos fortes e fracos da empresa, comparativamente aos seus concorrentes.

Partindo para uma análise mais específica do que antes foi dito, Michael Porter identifica cinco forças que condicionam, a longo prazo, a rentabilidade de um mercado ou de um segmento do mesmo: concorrência na indústria, candidatos potenciais, produtos substitutos, compradores e fornecedores. Estas forças geram as seguintes ameaças:

! **A ameaça de uma intensa rivalidade por um segmento: um segmento é pouco atractivo, quando existem a operar nele um elevado número de concorrentes, ou quando estes são muito fortes ou agressivos. É ainda menos atractivo se o segmento está estável ou em declínio. Estas condições geram sempre grandes guerras de preços, batalhas publicitárias e introdução de novos produtos.**

A ameaça dos candidatos potenciais: a atracção por um segmento varia de acordo com as barreiras de entrada e saída. O segmento mais atractivo é aquele cujas barreiras de entrada são altas e as barreiras de saída são baixas. Quando isto acontece, há poucas empresas novas a poderem entrar no sector e é fácil que as mais debilitadas saiam.

A ameaça de produtos substitutos: um segmento é pouco atractivo quando existem substitutos reais ou potenciais do produto em questão. Os produtos substitutos limitam os preços e os benefícios que se poderiam gerar num determinado segmento.

A ameaça de crescimento do poder negocial do comprador: um segmento é pouco atractivo quando os compradores têm um poder negocial importante ou crescente, já que estes tratarão de forçar a queda dos preços, exigirão uma maior qualidade nos serviços e enfrentarão os diferentes rivais da empresa, tudo em proveito da sua melhor rentabilidade. O poder negocial dos compradores aumenta quando se concentram ou se organizam, quando o produto representa uma parte significativa dos custos dos compradores, quando o produto não está diferenciado, quando os custos de mudança de fornecedor são relativamente baixos ou quando se podem integrar verticalmente a montante.

A ameaça de crescimento do poder negocial do fornecedor: um segmento é pouco atractivo se os fornecedores da empresa podem subir os preços ou reduzir as quantidades a distribuir. Os fornecedores costumam ser poderosos quando se concentram ou se organizam, quando há poucos produtos substitutos, quando o produto distribuído é importante no processo produtivo, quando os custos de mudança de fornecedor são altos e quando se podem integrar verticalmente a jusante.

CONCORRÊNCIA INDUSTRIAL

Indústria, por definição, é um grupo de empresas que oferecem produtos ou classes de produtos que se podem substituir uns pelos outros. As indústrias classificam-se segundo o seu número de vendedores, grau de diferenciação do produto, presença ou ausência de barreiras de entrada e de saída, estrutura de custos, grau de integração vertical e grau de globalização. Relativamente ao número de vendedores e

grau de diferenciação, Philip Kotler aponta quatro tipos de estrutura indústria:

– Monopólio puro: quando uma determinada empresa proporciona um certo produto ou serviço num determinado país ou área (Brisa, EDP). O monopolista, se não for sujeito a uma regulamentação, procurará maximizar o lucro, optando por uma pratica de preços altos com pouca ou nenhuma publicidade e oferecendo serviços mínimos.
– Oligopólio: ocorre quando um grupo, normalmente pequeno, de grandes empresas produzem basicamente o mesmo bem e decidem actuar no mercado de forma consertada (indústria do petróleo). Se o produto possui algum grau de diferenciação estamos perante uma situação de oligopólio diferenciado (indústria automóvel).
– Concorrência monopolística: é constituída por muitos empresas concorrentes que conseguem diferenciar a sua oferta em conjunto ou em parte (restaurantes).
– Concorrência perfeita: ocorre quando as empresas concorrentes oferecem o mesmo produto ou serviço. Dado que não existem bases para a diferenciação, os preços da concorrência serão os mesmos.

Concorrência de Mercado

Ao nível do mercado, a concorrência é constituída por aquelas empresas que satisfazem a mesma necessidade do cliente. Por exemplo, quando se compra um processador de texto, o que se procura concretamente é um instrumento para escrever. Esta necessidade poderia ser satisfeita com um lápis, uma caneta ou uma simples máquina de escrever.

Uma vez identificados os principais concorrentes e as suas estratégias, devemos tentar saber o que pretende cada concorrente do mercado e o que é que move tais comportamentos.

É obvio que todas as empresas concorrentes pretendem maximizar os lucros, contudo, as empresas diferem entre si relativamente à importância que dão aos benefícios de curto, médio e longo prazo. Cada uma das empresas que actua em concorrência possui uma miscelânea de objectivos, tendo em consideração a valorização que cada uma faz da rentabilidade (curto, médio e longo prazo), crescimento da quota de mercado, fluxo de caixa, liderança, etc. Conhecer o peso relativo dos diferentes objectivos da concorrência permite à empresa antecipar as suas reacções.

São muitos os factores que contribuem para a formulação dos objectivos da concorrência, entre os quais a sua história, equipa de gestão e a situação financeira.

Segundo Philip Kotler, são quatro os passos fundamentais para implementar um sistema de inteligência competitiva: 1) planificação do sistema; 2) recolha de dados; 3) avaliação e análise de dados e 4) difusão e resposta.

Relativamente à planificação, o mais importante é identificar os diferentes tipos de informação da concorrência, procurar as melhores fontes de informação.

Os dados devem ser recolhidos de forma contínua através dos vendedores, canais de marketing, fornecedores, empresas de investigação de mercado e associações comerciais. Podemos ainda recolher dados muito importantes através de pessoas que negoceiam com a concorrência, concorrentes vigilantes e dados publicados. Os actuais meios de informação são muito importantes na implementação de um sistema de informação deste tipo.

No que diz respeito à difusão e resposta, toda a informação importante deve ser enviada a todas as pessoas que participam na tomada de decisões, para além de se responder a todas as perguntas feitas pelos gestores acerca da concorrência.

ANÁLISE DE VALOR DO CLIENTE

1. *Identificar os principais atributos que os consumidores valorizam*: consiste em perguntar ao consumidor quais são os atributos e níveis de eficácia que procuram ao optar tanto por um produto como por um vendedor (empresa).
2. *Valorizar a importância relativa dos diferentes atributos*: pede-se aos consumidores que indiquem a importância que dão aos distintos atributos. Se diferem muito nas suas apreciações, devem ser classificados em vários segmentos.
3. *Ponderar os comportamentos da empresa e da concorrência*: através dos diferentes elementos de valor e da sua importância relativa. Neste caso, os consumidores classificam por níveis a eficácia da empresa e dos seus concorrentes em cada um dos atributos.
4. *Examinar como vêem os clientes de um segmento específico o comportamento da empresa em comparação com um concorrente específico mais importante, atributo por atributo*. Se a oferta da empresa é superior à oferta da concorrência em todos os níveis, pode subir os seus preços, o que implica maiores benefícios ou, manter os preços e ganhar, deste modo, uma maior quota de mercado.
5. *Controlar as valorizações do consumidor ao longo do tempo*: a empresa deve repetir periodicamente à análise de valor dos consumidores, assim como a situação da concorrência, conforme for mudando as características da economia, tecnologia, etc.

CANAIS DE MARKETING

A maioria dos produtores não vende os seus produtos directamente aos usuários finais. Entre eles e os destinatários finais, encontram-se os intermediários de Marketing que, por

sua vez constituem um canal de Marketing, também designado por canal de comercialização ou canal de distribuição.

! Os canais de Marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de fazer com que um produto ou um serviço esteja disponível para uso ou consumo (Louis e Adeli, 1996).

As decisões relativas ao canal de marketing são as mais importantes e sensíveis e, por isso, as mais difíceis de tomar pelos gestores. Os canais de marketing, uma vez definidos, vão afectar directamente as demais decisões de marketing. A política de preços da empresa depende do tipo de canal que usa: distribuição maciça ou pontos de venda de alta qualidade. As decisões relativas à força de vendas e à publicidade, dependem da formação e motivação que venham a necessitar os distribuidores.

! Um sistema de distribuição é um recurso externo chave. Geralmente leva anos a construir e não é fácil mudá-lo. Tem tanta importância como os recursos internos, como a produção, a investigação, a engenharia, os vendedores que actuam no mercado e as facilidades de venda que possa dar a empresa. Representa um compromisso estável com um grande número de empresas independentes, cuja principal actividade é a distribuição e em particular os mercados onde actuam, utilizando uma série de políticas e práticas que constituem o fundamento sobre o qual se constroem uma série de relações a largo prazo (Raymond, C., 1991).

Os produtores encontram muitas vantagens na utilização de intermediários de Marketing:

- Muitos carecem de recursos financeiros para entrarem no mercado.
- Muitos produtos não conseguem, por si só, rentabilizar um sistema autónomo de distribuição. Por exemplo, uma fábrica de rebuçados não pode ter lojas próprias ou desenvolver um canal de Marketing específico, terá sempre que utilizar canais de Marketing que, embora especializados, vendem ou distribuem outros produtos.
- Os produtores que podem implementar os seus próprios canais de Marketing poderão conseguir uma maior eficiência do investimento se este se efectuar ao nível da sua actividade principal.
- A utilização de intermediários pode contribuir para uma maior eficiência, fazendo com que os produtos se encontrem disponíveis e acessíveis nos

mercados alvo. Os intermediários de Marketing, através dos seus contactos, experiência, especialização e tamanho das operações, oferecem à empresa mais do que aquilo que ela poderia conseguir por si mesma.

! **Os intermediários harmonizam o fluxo de bens e serviços… Este procedimento é necessário para salvaguardar a discrepância existente entre o conjunto de bens e serviços gerados pelo fabricante e aquilo que é procurado pelo consumidor. Esta discrepância reside no facto de que os produtores geralmente produzem uma grande quantidade de produtos com uma variedade limitada, enquanto que o consumidor geralmente deseja uma quantidade limitada mas uma variedade muito ampla de produtos (STERN e EL-ANSARY, 1996).**

Como vimos, um canal de marketing faz a transladação dos bens desde o fabricante até ao consumidor e realizam uma série de funções chave. O exercício das tarefas a realizar nos canais de distribuição dá lugar a uma série de fluxos entre os diferentes membros que compõem o canal. Estes fluxos podem-se agrupar do seguinte modo (Casielles, 1994):

a) **Fluxo de informação**. Este circula em duas direcções, por um lado, as informações que provêem dos consumidores e fluem até ao fabricante, indicando as necessidades, comportamentos e reacções dos consumidores. Por outro lado, a informação é enviada para o mercado por iniciativa dos fabricantes e/ou intermediários com o objectivo de dar a conhecer os produtos e impulsionar as suas vendas. O fluxo de informação é indispensável para o desenvolvimento das negociações que compreendem todos os aspectos da transacção comercial, como são a recepção e expedição dos pedidos, condições financeiras e de entrega, preços, etc.

b) **Fluxo de propriedade**. Trata-se da mudança de proprietário do produto que se distribui de um nível a outro do canal. Normalmente, este fluxo tem um só sentido, desde o fabricante até ao consumidor. Em alguns casos, transmite-se o uso do produto e não a sua propriedade. Em outros casos como o da reciclagem, a propriedade flui desde o consumidor até ao fabricante.

c) **Fluxo físico**. No caso de se comercializarem bens tangíveis, os intercâmbios exigem deslocações reais de produtos que fluem no sentido do fabricante para consumidor ou usuário final. Os fluxos físicos, por vezes, passam pelo armazenamento sucessivo dos produtos por parte dos distintos intermediários.

d) **Fluxo financeiro**. Todos os intermediários exigem uma contrapartida financeira que flui em sentido contrário ao dos produtos.

FUNÇÕES DOS CANAIS DE MARKETING

Segundo Santesmases (1993), as funções mais significativas dos intermediários de marketing são as seguintes:

1) **Redução do número de transacções e contactos**. Na maior parte dos casos, os intermediários reduzem o número de transacções necessárias para fazer chegar o produto ao consumidor final, sobretudo quando o número de consumidores finais e produtores é muito elevado. Por exemplo, se existissem três fabricantes de um produto, mais cinco consumidores e se não existem intermediários, seriam necessárias quinze transacções para efectuar a venda do referido produto.

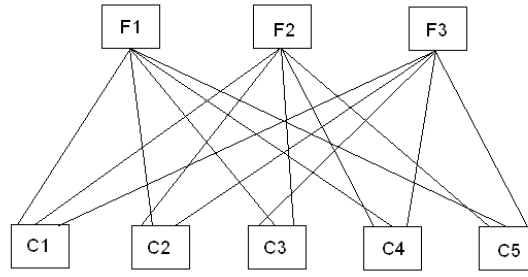

Figura 2.3 • Número e tipo de relações comerciais no caso de não haver intermediário de Marketing

No caso de existir intermediário de Marketing o número de transacções seria reduzido para oito.

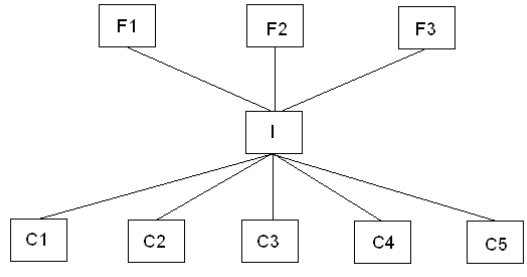

Figura 2.4 • Número e tipo de relações comerciais no caso de haver intermediário de Marketing

2) **Ajustar a oferta à procura.** Muitas vezes, o intermediário tem de comprar grandes quantidades de um determinado produto para satisfazer depois uma procura fraccionada, outras vezes, quando há muitos fabricantes de pequena dimensão, haverá necessidade de agrupar a oferta para vender depois em grandes quantidades. Em ambos os casos, esta função dos intermediários é eficiente; no primeiro caso o intermediário consegue diminuir os custos de distribuição do fabricante; no segundo caso, o intermediário está em condições de conseguir operar com economia de escalas, o que não poderão fazer os pequenos fabricantes.

3) **Fraccionamento ou diversificação**. Os intermediários permitem ofertas variadas, são criadores de sortido. Os produtores, especializam-se normalmente num número reduzido de linhas de produtos que elaboram em série. Por outro lado, o consumidor quando efectua a compra pretende ter a possibilidade de escolha perante um amplo sortido de marcas da mesma classe de produto. O intermediário está em melhor posição para constituir a combinação desejada, dirigindo-se a vários fabricantes, em muitos casos concorrentes entre si.

4) **Função de transporte físico do produto.** A função de transporte consiste na distribuição dos produtos desde as plataformas de produção até aos armazéns reguladores e depois até aos usuário final. Actualmente, a função do transporte é fundamental devido à saturação dos mercados. É necessário garantir o máximo serviço ao cliente.

5) **A função de armazenamento**. Esta função surgiu porque o lugar, tempo e quantidades de produto fabricados não coincide com o lugar, data e quantidade de produtos procurados. O armazenamento funciona como amortecedor entre a oferta e a procura.

6) **Realização de actividades de Marketing**. Os intermediários desenvolvem trabalhos de comunicação, promoção de vendas, publicidade, venda personalizada e *merchandising*.

7) **Transmissão de propriedade**. Consiste na posse ou direito de uso do produto. Na maior parte dos casos, com a compra do produto adquire-se a propriedade do mesmo. No caso dos serviços, como são intangíveis, adquire-se apenas o direito de uso.

8) **Financiamento.** Os intermediários podem proporcionar crédito, vendendo a prazo. Em muitos casos, o intermediário é também financiado, comprando a crédito aos seus fornecedores.

9) **Serviços adicionais.** No desenvolvimento das suas actividades, os intermediários acrescentam uma série de serviços, entre os quais po-

demos destacar a entrega dos produtos, instalação, reparação, distribuição assessoria e formação.

10) **Assumem o risco.** Uma vez adquirido o produto, o intermediário corre o risco de não o vender ou, muitas vezes ter de o vender a um preço baixo. Este risco é maior nos produtos que estão em moda, produtos sazonais e aqueles que estão sujeitos a uma grande evolução tecnológica.

O tamanho de um canal depende do número de níveis de intermediários de Marketing. No Canal de nível zero, também chamado canal de Marketing directo, o produtor vende directamente ao consumidor final. As formas mais comuns de marketing directo são as vendas ao domicílio, as reuniões em casa, venda por correio, venda por telefone, venda por televisão, venda por Internet e os pontos de venda do próprio produtor.

No canal de nível um existe um intermediário de Marketing, por exemplo um retalhista. No canal de nível dois existem dois intermediários, um grossista e um retalhista e assim por diante.

PREVISÃO E DIMENSIONAMENTO DA PROCURA

A conjuntura envolvente de marketing está a mudar a um ritmo tão grande que a informação, em tempo útil, sobre o mercado é mais premente do que em qualquer outro momento. Esta situação levou as empresas a desenvolverem Sistemas de Informação de Marketing. Para além deste Sistema de Informação, toda a informação necessária é obtida a partir dos dados internos da empresa, da Investigação de Marketing e dos Sistemas de Apoio às Decisões de Marketing.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

É o conjunto de pessoas, equipas e procedimentos concebidos para recolher, classificar, analisar, validar e distribuir atempadamente a informação solicitada pelos gestores de marketing.

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA EM MARKETING

Trata-se de um conjunto de fontes e procedimentos utilizados para obter informação, em tempo útil, sobre os acontecimentos mais relevantes ocorridos ao nível da conjuntura envolvente de marketing da empresa.

INVESTIGAÇÃO DE MARKETING

Consiste na organização, recolha, análise de dados e informação relevante para resolver um problema concreto de marketing, com o qual se confronta a empresa (Kotler, 2000).

Para recolher informação primária, os investigadores podem recorrer a duas classes de instrumentos: os inquéritos e os instrumentos mecânicos.

Como já foi referido, os inquéritos são o instrumento mais utilizado na recolha de informação primária. Neste caso, é necessário definir o plano de amostragem (unidade de amostragem, tamanho da amostra e procedimento de amostragem).

Os instrumentos mecânicos mais utilizados são os seguintes:

- **Galvanómetro** – para medir o interesse de um sujeito por um anúncio o desenho concreto. Mede-se o grau de suor que acompanha a suas emoções.
- **Taquitoscópio** – é um instrumento que proporciona *flashes* de um anúncio, com um intervalo que pode variar desde menos de uma centésima de segundo a vários segundos. Depois de cada exposição, o entrevistado descreve tudo o que recorda. As câmaras, por sua vez, estudam o movimento do olho humano e comprovam em que ponto se fixa o primeiro termo, quanto tempo se mantém a olhadela sobre um determinado artigo, etc.
- **Audímetro** – é outro instrumento mecânico que se coloca sobre os televisores, para medir audiências.

Terminologia Associada ao Dimensionamento da Procura

Uma das principais razões para levar a cabo uma investigação de marketing é a identificação de oportunidades de mercado. Após um trabalho de investigação, a empresa deve medir e prever o tamanho, o crescimento e o benefício potencial de cada oportunidade de mercado.

! PROCURA DE MERCADO para um produto é o volume total, susceptível de ser comprado por um determinado grupo de consumidores, numa área geográfica concreta, durante um determinado período de tempo, com uma conjuntura de marketing perfeitamente definida e sob um programa específico de marketing (Kotler, 2000).

É importante reter que a procura total de mercado não pode ser entendida como uma quantidade fixa, mas sim como função de uma série de variáveis que podem existir nesse mercado.

! A PREVISÃO DO MERCADO é a procura de mercado correspondente a um determinado nível de investimento em actividades de marketing dentro de um sector

! MERCADO POTENCIAL indica-nos a procura de mercado esperada, mas não a sua máxima procura. Para estimar a máxima procura deve visualizar-se o nível de procura de mercado, correspondente ao nível máximo de investimento em marketing.

! A PROCURA DA EMPRESA é a quota estimada sobre a procura de mercado em função dos diferentes graus de investimento em marketing num determinado momento. É uma função de procura da empresa ou função de resposta de vendas e depende de todas as condicionantes da procura de mercado, para além dos factores que determinam a quota de mercado da empresa.

! A PREVISÃO DE VENDAS DA EMPRESA define-se como o volume de vendas esperado, dado um plano de marketing específico e tendo em consideração uma determinada conjuntura de marketing.

! **A QUOTA DE VENDAS é um objectivo de vendas para uma determinada linha de produtos, uma secção da empresa ou um agente de vendas. É uma meta que se define para estimular o esforço de vendas.**

DIMENSIONAMENTO DA PROCURA ACTUAL

MERCADO POTENCIAL

Será o volume máximo de vendas (em unidades físicas ou monetárias), que poderia estar disponível para todas as empresas de um determinado sector durante um determinado período de tempo, dado um determinado nível de investimento em marketing e uma conjuntura específica.

! **Exemplo: Se houvesse 1 milhão de compradores de livros cada ano, se a compra média por comprador fosse de 3 livros por ano e o preço médio fosse de 10 euros, o mercado potencial de livros seria de 30 milhões de euros.**

A componente mais difícil de estimar é o número de compradores de um produto num mercado específico. Retomando o exemplo anterior, haveria que pensar inicialmente na população total portuguesa como ponto de partida. No passo seguinte, eliminávamos o grupo de pessoas que, com toda a certeza não vão comprar o produto (analfabetos, crianças com menos de 12 anos, etc.). Depois, através de investigação de marketing poderíamos avaliar o número de pessoas com rendimento insuficiente, com estudos primários, etc. e, finalmente estaríamos em condições de estimar o mercado potencial.

Uma alternativa a esta metodologia, segundo Philipe Kotler, seria o método de proporções em cadeia e que consiste em multiplicar um número básico de partida por uma série de percentagens.

! **Exemplo: Uma empresa que fabrica cerveja está interessada em estimar o mercado potencial para uma nova cerveja dietética.**
A estimativa poderia ser feita através do seguinte cálculo:
Procura = População total x rendimento per capita x percentagem do rendimento gasto em alimentos x percentagem do mesmo gasto em bebidas x a percentagem que se consome em bebidas alcoólicas x percentagem do mesmo em cerveja x percentagem de cervejas que se consomem como dietéticas.

Potencial de Área de Mercado

As empresas precisam de seleccionar os melhores territórios com o objectivo de conseguirem uma maior eficiência dos investimento em marketing. Para isso necessitam de estimar o potencial de mercado dos diferentes territórios ou áreas geográficas. Basicamente, são utilizados dois métodos: a) o método de construção do mercado, quando se pretende estudar mercados industriais e b) o método dos índices de múltiplos factores, quando se pretende estudar mercados de consumo.

! **METODO DE CONSTRUÇÃO DO MERCADO – Este método baseia-se na identificação de todos os compradores potenciais de um determinado mercado e na estimativa do seu potencial de compra.**
Exemplo: empresa que fabrica máquinas profissionais para trabalhar a madeira e pretende estimar o potencial de mercado de uma determinada máquina na área metropolitana de Lisboa. Como esta máquina só seria vendida a empresas que trabalhassem a madeira, deveria ser elaborado, através de um censo (Classificação de Actividades Empresariais), uma lista com empresas especializadas em trabalhos com madeiras.

As empresas que actuam no mercado de consumidores também necessitam de estimar o potencial que proporcionam as diferentes áreas de mercado. Dado que os seus clientes são muito numerosos, não é possível uma lista com todos eles. Neste caso, o método mais utilizado é o método dos índices (Kotler, 2000).

! **Exemplo: Um fabricante de produtos farmacêuticos, por exemplo, pode supor que o mercado potencial de medicamentos está directamente relacionado com o tamanho da população. Se a área metropolitana de Lisboa possui 10% da população portuguesa, o fabricante poderia então supor que este mercado absorvia 10% do total de medicamentos vendidos. Contudo, a venda de medicamentos por regiões são influenciadas pelo rendimento e pelo número de médicos que existem por 10 mil habitantes. Neste caso será conveniente utilizar uma ponderação de factores, com o objectivo de estimar um índice.**

0,50 (2) + 0,3 (1,96) + 0,2 (2,28) = 2,04

Neste caso, poderíamos ter, nesta área metropolitana, 2% do rendimento disponível para medicamentos, 1,96% das vendas por retalho e 2,28% da população portuguesa. Se assim fosse, poderíamos esperar vender 2,04% dos medicamentos nesta área.

CAPÍTULO 3

AS VARIÁVEIS DE MARKETING NA EMPRESA AGRÁRIA

Tenta produzir o que vendes, não tentes vender o que produzes. Ama o cliente, não o produto.

OBJECTIVOS

- Neste capítulo faz-se uma abordagem sistematizada das variáveis de Marketing, tendo em consideração a importância que assumem no momento em que se pretende pôr em prática as estratégias de Marketing, previamente definidas. Deve compreender que estas variáveis não actuam isoladamente, e que o efeito é sempre conjunto e interdependente (*marketing mix)*.

ENQUADRAMENTO Uma vez decidida a estratégia de posicionamento, a empresa está em condições de planear o *Marketing-mix* que vai utilizar.

O *Marketing-mix* é o processo de controlo de um conjunto de variáveis, de forma a obter a reposta pretendida no mercado objectivo. Consiste no desenvolvimento de acções por parte da empresa com o objectivo de direccionar a procura para o seu produto. As diversas possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis: Produto, Preço, Promoção e Distribuição (do inglês, *Product*, *Price*, *Promotion* e *Place*). As variáveis incluídas estão representadas na figura 3.1.

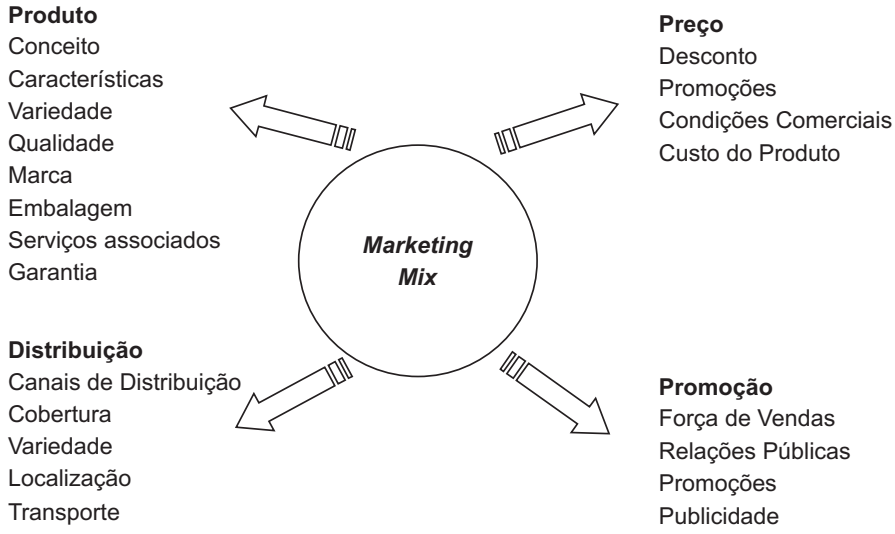

Figura 3.1 • Variáveis dos 4 P's do *Marketing Mix*

O PRODUTO

Os produtos, alimentares ou não, têm por função básica satisfazer as necessidades ou desejos das pessoas.

Quando pensamos num produto, à partida pensamos apenas no que ele é fisicamente. Mas, e cada vez mais, um produto é muito mais do que isso. Um produto é um conjunto de atributos, tangíveis ou não, que tem por objectivo satisfazer a necessidade de quem o procura.

O produto oferecido pode ser manipulado a três níveis com o objectivo de criar diferentes efeitos no mercado: ao nível do produto básico, ao nível do produto tangível e ao nível do produto ampliado.

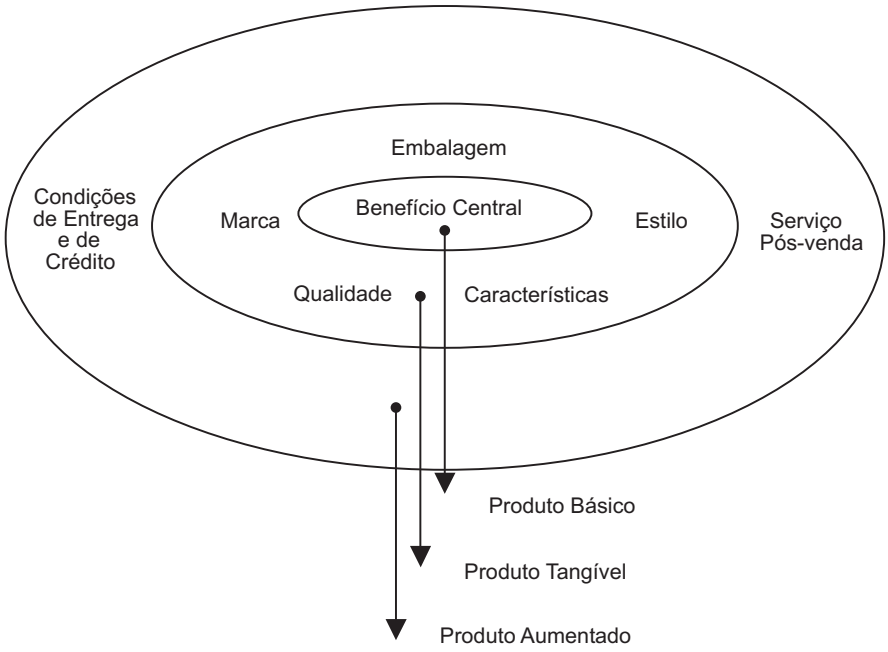

Figura 3.2 • Os três níveis do produto

O nível do produto básico pretende solucionar o problema que o consumidor tem quando pretende comprar um produto. Nos bens agro-alimentares, as características sensoriais são factores importantes no processo de experimentação do produto. Para tal, o consumidor utiliza os seus cinco sentidos: o sabor, o olfacto, a visão, o tacto e a audição. A compreensão destas características sensoriais é essencial no estudo dos produtos agro-alimentares a vários níveis, incluindo o do Marketing. O aspecto de um produto cria a primeira impressão do consumidor face ao alimento. Atributos como a cor, a forma ou o tamanho podem constituir, ou não, um apelo ao consumo do produto. Sem uma aparência atractiva, um produto agro-alimentar pode ser rejeitado à partida, mesmo antes de ser provado. A frescura de um alimento, atributo bastante valorizado pelos consumidores, é muitas vezes avaliado pela sua aparência. O sabor é também um dos atributos mais importantes e valorizado num produto agro-alimentar. No caso de produtos alimentares transformados, este aspecto é ainda mais importante, sendo a sua aparência de extrema importância, na medida em que é a primeira oportunidade para impressionar o potencial comprador da qualidade do produto.

O segundo nível do produto é o do produto tangível, composto pela embalagem, pela marca, pela qualidade, pelas características e estilo do produto.

A dimensão qualidade engloba características intrínsecas e extrínsecas do produto. A nível intrínseco, são consideradas desde logo as caracterísi-

cas estéticas relacionadas com a apreciação visual; características organolépticas como o sabor e o aroma; características higiénico-sanitárias, nomeadamente o estado microbiológico, componentes tóxicos (resíduos de pesticidas) ou resíduos de adubos, entre outros; características nutritivas do produto, como o valor nutritivo, as vitaminas, minerais, fibra, etc. Como características extrínsecas de qualidade são considerados aspectos como a apresentação do produto, nomeadamente a embalagem; a identificação do produto ao nível de rótulos, marcas comerciais, logótipos e símbolos de certificação, etc.; a facilidade de uso, no sentido do seu grau de preparação; a fidelidade a uma determinada marca; a relação qualidade/preço. Estes, entre outros atributos, serão determinantes no processo de decisão de compra, pelo que o comportamento do consumidor em produtos agro-alimentares reveste-se de uma especial complexidade.

Os produtos hortofrutícolas têm uma especial heterogeneidade, quando comparados com os restantes produtos agro-alimentares. Efectivamente, podemos constatar a existência de produtos que, sendo da mesma espécie e da mesma variedade apresentam diferenças visíveis ao nível da sua forma, tamanho ou cor. Surge então a necessidade de agrupar estes produtos em grupos homogéneos, que facilitem o conhecimento geral das suas características. A qualificação e valorização dos produtos hortofrutícolas são conseguidas através do cumprimento das Normas de Qualidade, que existem para a grande maioria dos produtos e estabelecem os limites mínimos de aceitação para que um produto possa ser comercializado em fresco e os graus de classificação (Extra – muito boa qualidade), Primeira – boa qualidade) e Segunda – qualidade corrente). As Normas de Qualidade determinam também as condições mínimas de acondicionamento e de embalamento, com vista à melhoria das condições de higiene e de protecção do produto durante o transporte e a forma como devem ser rotulados, nomeadamente quanto à sua origem, natureza e categoria de qualidade. As regras baseiam-se essencialmente em parâmetros de apreciação visual como a frescura, o tamanho, a forma, a cor, o brilho, o tipo e dimensões de defeitos, o acondicionamento e a embalagem.

A embalagem de um produto representa três importantes funções. Desde logo tem uma função logística no sentido que deve ser concebida de forma a permitir o transporte do produto em boas condições e garantir a sua conservação. Este facto é especialmente relevante nos produtos agro-alimentares. Mas a embalagem tem também uma função de comunicação, na medida em que as empresas podem nela transmitir as características do produto, o seu modo de utilização, a validade, entre outros. Finalmente, a embalagem pode funcionar como um factor de diferenciação. Em produtos muito semelhantes entre si, como o são muitos dos produtos agro-alimentares, a embalagem

pode mesmo representar o único elemento diferenciador. Tradicionalmente, a apresentação dos produtos agro-alimentares, nomeadamente as frutas e hortícolas não era uma preocupação maior. Actualmente, com a evolução dos sistemas de comercialização, foram introduzidas normas de qualidade para mais fácil caracterização e identificação dos produtos. Surgem as embalagens próprias para cada produto, que têm por função não só proteger o produto durante o transporte, mas também melhorar a sua apresentação, tornando-o também mais atractivo. No caso específico dos produtos hortícolas, tem sido grande a evolução nas formas de apresentação. Os produtos deixaram de ser apresentados como eram colhidos no campo, passando a ser lavados e a serem-lhes retiradas as partes sem interesse para o consumidor. Esta tendência deu origem aos produtos prontos a comer em embalagens seladas e refrigeradas, tornando desnecessária qualquer preparação adicional por parte do consumidor, como por exemplo as saladas pré-preparadas, embaladas e prontas a comer.

Outra dimensão importante quando falamos de produto é a marca, na medida em que é por excelência o elemento identificador do produto. Uma marca, por um lado ajuda o consumidor no seu processo de decisão de compra e por outro funciona como uma garantia de quem o produz. Cada vez mais, as marcas são activos muito relevantes para as empresas. Os objectivos principais para o uso de marcas em produtos agro-alimentares são (1) a atribuição de um nome que permita a sua diferenciação dos concorrentes; (2) facilitar a identificação do produto entre os produtos concorrentes; (3) aumentar a atractividade do produto, baseado numa comunicação criativa e (4) assegurar ao consumidor um certo nível de qualidade do produto.

Nos bens agro-alimentares, torna-se especialmente pertinente distinguir três tipos de marcas: a marca de origem, a marca de qualidade e a marca «real».

A marca de origem revela o país, a região ou o local de proveniência do produto e será tanto mais interessante quanto mais o consumidor valorize a proveniência do produto, podendo funcionar também em certa medida como uma marca de qualidade. É por exemplo o que acontece com as bananas da Madeira, que os consumidores portugueses percebem como de qualidade superior a outras variedades importadas de banana.

A marca de qualidade é atribuída por entidades oficiais, que certificam que o produto cumpre determinadas regras de produção. É o caso, por exemplo da certificação dos produtos de protecção integrada ou de agricultura biológica.

Finalmente a marca «real» do produto, que é a marca utilizada pelo produtor. Esta marca tem como principal função garantir ao consumidor um determinado nível de garantia.

Seja qual for o tipo de marca utilizado ou a combinação entre elas, a sua utilização é fundamental para criar uma ligação mais estreita entre o consumidor e o produtor.

Retomando os níveis associados ao conceito de produto ampliado, o terceiro nível é o do produto aumentado, que oferece serviços adicionais ao consumidor, como o serviço pós-venda, a garantia, as condições de entrega ou condições de crédito. Actualmente, a maioria dos produtos concorre e diferencia-se ao nível do produto ampliado.

FUNÇÕES DA MARCA

Identificação: facilita o processo de decisão de compra do consumidor, na medida em que permite uma identificação rápida e fácil do produto e diminui o risco da compra, já que o consumidor associa um conjunto de atributos àquela marca.
Segmentação: as marcas permitem a segmentação do mercado.
Imagem: as marcas permitem a obtenção de uma determinada imagem nos consumidores, diferente da imagem proporcionada por outras marcas de produtos semelhantes.
Satisfação pessoal: permite a identificação do estilo de vida do consumidor com os valores transmitidos pela marca.
Lealdade: a satisfação do consumidor na compra de um produto propicia a lealdade da repetição da compra, já que numa situação de compra o cliente opta por um produto que já conhece e o satisfaz.

De uma forma geral, os produtos podem classificar-se a três níveis: **Bens de consumo não duráveis** são aqueles que, sendo tangíveis, se consomem rapidamente. Os produtos agro-alimentares incluem-se nesta categoria de produto. Como estes bens se adquirem com bastante frequência, a estratégia apropriada passa muitas vezes por torna-los muito acessíveis, estando facilmente disponíveis. Os produtos agro-alimentares, na sua generalidade, são bens de conveniência, comprados com frequência, que o consumidor adquire de uma forma imediata e com um mínimo esforço de comparação e esforço de compra. Normalmente estes bens têm preços reduzidos e estão largamente disponíveis;

Bens de consumo duráveis, são os produtos que, sendo tangíveis, podem usar-se repetidas vezes;

Serviços: são produtos intangíveis, pelo que exigem um maior controlo de qualidade.

O Preço

O preço é uma das variáveis do marketing mais visíveis para o consumidor. Do ponto de vista do Marketing, o preço é a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para obter um determinado produto. O seu processo

de estabelecimento é complexo, dependendo desde logo do tipo de produto em causa. No entanto, terá sempre de se situar entre o seu custo total e o valor que o cliente está disposto a pagar. Por um lado, se o custo de produção e distribuição do bem for superior ao valor que o consumidor está disposto a pagar, o produto não é viável. Por outro lado, quanto maior for esta diferença, maior será a margem disponível para a definição do preço, tendo em conta aspectos como os preços praticados pela concorrência, eventual regulamentação ou mesmo os objectivos definidos pela empresa.

O processo de determinação do preço a praticar depende de vários factores. Depende, desde logo, dos objectivos estratégicos da empresa, que condicionam os objectivos de Marketing. O preço, sendo uma variável do marketing, será definido em consonância com o seu papel no marketing. Pode acontecer, em certas circunstâncias, que o preço seja o principal determinante do posicionamento de um produto, da sua embalagem, da sua estratégia de promoção, e até, da própria distribuição. Noutras situações, o preço pode ser determinado pelas restantes variáveis do marketing. A empresa pode decidir, por exemplo, que para atingir uma determinada penetração de mercado, o produto deva ser promovido massivamente nos meios de comunicação social. Nesta situação, o preço do produto teria de, pelo menos, cobrir os custos de um canal de comunicação naturalmente caro. Similarmente, se a empresa decide por exemplo investir na criação de uma imagem associada ao produto ou utilizar uma embalagem inovadora, o preço será com certeza influenciado por essa decisão.

Num ponto de partida, será sempre necessário levar em consideração todos os elementos do *Marketing-mix,* de forma a desenvolver as estratégias de marketing que posteriormente sustentarão decisões acerca do preço a praticar.

No caso particular dos bens agrícolas, existe em Portugal um Sistema de Informação de Mercados Agrícolas (SIMA), que tem como objectivo principal recolher as cotações ou preços dos produtos, bem como a informação necessária para a caracterização das suas condições de escoamento. Estes dados são apresentados pelo Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar (Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas) com periodicidade diária, semanal ou mensal, dependendo do tipo de produto.

Muitas situações dependem de um SIMA eficaz. Desde logo favorece a concorrência e um comércio equitativo para os agricultores, melhorando a sua capacidade de negociação e reduzindo os custos de transacção. Encoraja igualmente a inovação nos agricultores (ao mudar os processos de cultura, por exemplo), reduzindo riscos e aumentando o seu acesso à informação. Do mesmo modo, pode também favorecer o pequeno comerciante e os clientes. Pode ainda fornecer aos decisores políticos informações chave sobre o funcionamento dos mercados e dar em tempo útil dados para o acompanhamento de situações de segurança alimentar. Neste centro de contratação

formam-se preços representativos do mercado num determinado âmbito geográfico, donde posteriormente derivam alguns preços que se estabelecem nas relações compra e venda que se levam a cabo noutros mercados fora deste âmbito. Estes preços derivados são obtidos, corrigindo os que regem nos mercados representativos com base em aspectos como custos de transporte, margens comerciais, graus de qualidade, etc.

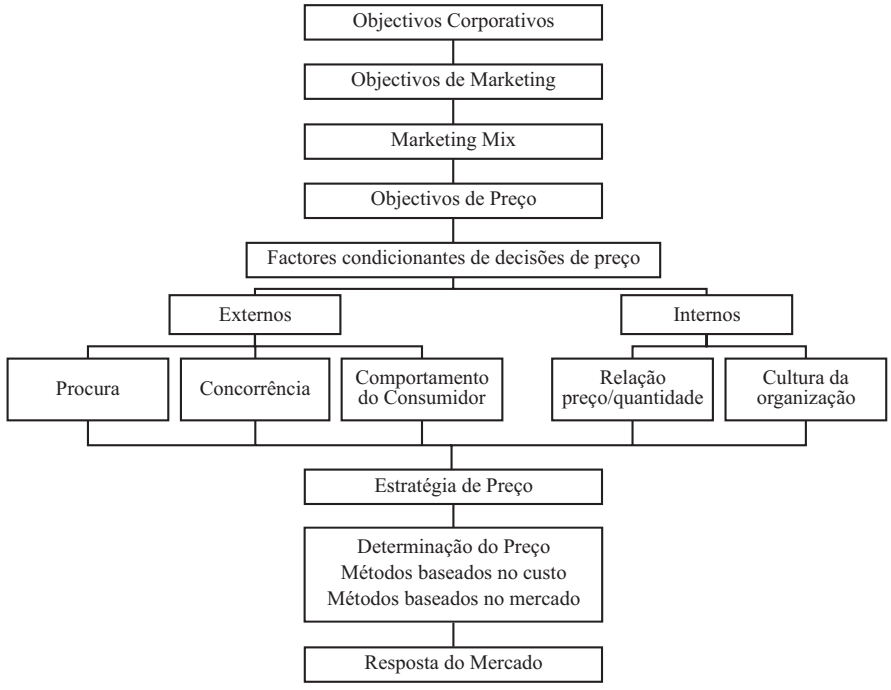

Figura 3.3 • Enquadramento da determinação do preço
Fonte: adaptado de Nunes e Cavique (2001)

A Distribuição

Os canais de distribuição são os meios que a empresa tem à sua disposição para levar o produto da sua origem até ao cliente final. A política de distribuição visa a escolha e gestão dos canais de distribuição.

Numa opção limite, o produtor pode optar por uma distribuição directa, sendo ele próprio a vender e distribuir os seus produtos. No caso de uma política de distribuição indirecta, o produtor opta pela utilização de intermediários para fazer chegar o seu produto ao cliente final.

No passado, o meio mais vulgar de comercialização dos produtos agro-alimentares era a venda directa do produtor ao consumidor. A informação sobre os

produtos era transmitida oralmente dos produtores ou vendedores. Os bens agro-alimentares, nomeadamente a fruta e os produtos hortícolas, eram familiares para a maioria da população, na medida em que existiam fortes raízes no mundo rural. Com o aumento da população urbana e consequente diminuição das ligações ao mundo rural, o conhecimento sobre a fruta e os produtos hortícolas foi-se diluindo. O aumento das quotas de mercado das superfícies comerciais na venda de produtos hortícolas também contribuiu para que a relação entre o consumidor e vendedor se tenha tornado cada vez mais afastada e ténue. Surge então a necessidade de garantir determinados padrões de qualidade e aparecem as marcas, comerciais ou de origem, que passam a servir de garantia em detrimento dos conhecimentos sobre a produção destes produtos. Para além disto, a necessidade de esclarecer o consumidor relativamente às características dos produtos agro-alimentares, levou à introdução de rótulos informativos, que fornecem referências diversas, nomeadamente a variedade, a origem, a data de colheita, o prazo de validade ou o modo de preparação. Desta forma, o modo de comercialização e a reacção dos consumidores perante a fruta e os produtos hortícolas aproximam-se cada vez mais das dos restantes produtos de consumo alimentar.

Os canais de distribuição actuais têm desde logo como função a distribuição física dos produtos, mas também a divulgação de informação junto dos clientes finais, a prestação de serviços e de assistência técnica a clientes, a concessão de crédito e a realização de promoções.

A escolha dos canais de comunicação está subjacente à estratégia de Marketing definida e depende do tipo de produto em causa. No caso de bens de conveniência, como os produtos agro-alimentares, a distribuição deverá ter um carácter intensivo, com muitos pontos de venda, na medida em que o cliente normalmente não está disposto a despender um grande esforço na compra deste tipo de bens.

Os canais de distribuição são particularmente relevantes no caso de alguns produtos alimentares, como os lacticínios, a carne ou a fruta e os produtos hortícolas, entre outros. Efectivamente, são produtos com elevado grau de perecibilidade e dificuldade de conservação. No passado, a inexistência de cadeias de frio e a dificuldade dos transportes de longa distância forçava uma relação de proximidade geográfica entre a produção e o consumo. O facto de não existir conservação frigorífica impedia a importação de produtos de regiões com clima muito diferente. Este facto condicionava a disponibilidade destes produtos, tendo a sazonalidade uma importância determinante na oferta das frutas e hortícolas. Por outro lado, esta sazonalidade tinha também fortes implicações no preço dos bens, sendo estes caracterizados por elevadas flutuações, que reflectiam as variações na oferta. Estes factos levaram a que, durante muito tempo, a fruta e os produtos hortícolas fossem produzidos em pequenas parcelas, próximo dos centros urbanos, os que os tornava caros e unicamente

acessíveis a camadas da população com maiores recursos financeiros. Eram considerados produtos de luxo, não fazendo parte da alimentação base das populações urbanas. Com o pós-guerra, surgem alterações profundas nos sistemas de produção e de transporte que mudaram completamente a situação anterior. Com o desenvolvimento dos meios de transporte (rodoviário, marítimo e aéreo) começa a ser possível o abastecimento a partir de regiões cada vez mais longínquas e com sistemas de produção mais competitivos. Por outro lado, o aparecimento das modernas instalações frigoríficas permite transportar e conservar alguns produtos durante períodos de tempo cada vez mais longos.

A Promoção

Este elemento do *Marketing-mix* estabelece a ponte entre a empresa e o exterior. A gestão desta variável tem quatro ferramentas ao seu dispor: a publicidade, as promoções, as relações públicas e a força de vendas. O peso de cada uma destas componentes na política de promoção depende, antes de mais, da estratégia delineada pela empresa. Mas depende também do tipo de produto em causa, da política usada pela concorrência ou dos meios de que a empresa dispõe para pôr em prática esta variável do *Marketing-mix.*

A publicidade é uma forma de influenciar o mercado alvo, comunicando os atributos e vantagens associadas à utilização do bem ou serviço. A publicidade pode ser feita à marca de um produto, mas também no sentido de promover um produto, como por exemplo as campanhas feitas ao incentivo do consumo do leite ou do vinho do Porto.

As promoções utilizam técnicas de estimulação da procura baseadas na experimentação do produto ou no aumento da sua visibilidade. Por isso, são uma variável muito relevante no sector agro-alimentar, na medida em que nos produtos agro-alimentares a experimentação é um poderoso incentivo no momento da decisão de compra. As promoções caracterizam-se por serem actividades de curto prazo, destinadas a atingir públicos específicos.

As formas de promoção são várias, podendo passar por provas de degustação, ofertas de amostras grátis, oferta de cupões com descontos, descontos a distribuidores, concursos, oferta de brindes, etc.

As relações públicas são outra das variáveis utilizadas na variável promoção do *Marketing-mix*. Esta ferramenta visa obter espaços de comunicação não pagos, aumentado a credibilidade da mensagem transmitida, nomeadamente através de artigos de opinião, comentários de pessoas relevantes, etc. Normalmente estas acções são desenvolvidas por profissionais bem relacionados nos meios de comunicação social.

As forças de vendas são o elemento do *Marketing-mix* que tem por função formular e implementar o programa de vendas do produto em causa. Existem duas situações de força de vendas: *push*, onde a empresa «empurra» os produtos através dos revendedores, oferecendo margens de comercialização interessantes. Os revendedores são assim incentivados a vender este produto, e não outro, já que este lhes oferece uma maior remuneração do trabalho desenvolvido. Na estratégia *pull*, o esforço é desenvolvido em termos da publicidade e promoções, fazendo que seja o consumidor a procurar o produto junto dos revendedores.

MARKETING MIX

O *Marketing-mix* é um conjunto de decisões fundamentais nos que diz respeito às quatro principais variáveis de acção: as políticas de produto, de preço de promoção e de distribuição. Desta forma, o *Marketing Mix* não deve ser mais do que a tradução das orientações estratégicas.

A apresentação do *Marketing-mix* deve comportar desde logo as principais linhas orientadoras, que vão fundamentar a sua lógica e coerência. Seguidamente deverão ser apresentadas as quatro variáveis de acção.

O *Marketing-mix* «óptimo» está condicionado, como vimos em cada uma das variáveis, por especificidades que levam a opções por determinadas políticas em detrimento de outras. Mas não só. O planeamento do *Marketing-mix* de pode ser aquele que se acredita ser o mais adequado, mas no momento da concretização, uma campanha promocional ou um canal de distribuição podem ser financeiramente incomportáveis para a organização. Para além das quatro variáveis de acção que determinam o *Marketing-mix*, existe uma outra variável a incluir na escolha do plano: os orçamentos.

Em termos de avaliação quantitativa de um *Marketing-mix*, a comparação entre orçamentos previsionais e custos reais oferece uma importante ferramenta de controlo.

ORÇAMENTOS

Os orçamentos previsionais são um método de previsão que consiste em prever, num determinado horizonte temporal, as consequências prováveis do *Marketing-mix* escolhido sobre as vendas do produto, a sua quota de mercado e a sua rendibilidade.

Como em todos os orçamentos, deveremos prever receitas e despesas associadas a um determinado facto. O cálculo das despesas associadas a um determinado *Marketing-mix* não coloca, regra geral, problemas. São as despesas associadas às políticas de cada uma das variáveis de acção: investimentos industriais, amortizações, custos de fabrico, de distribuição, de comunicação, etc. Em contrapartida, o cálculo previsional das receitas é muito mais difícil, na medida em que implica uma previsão das vendas que se prevê obter no caso de adopção de um determinado *Marketing-mix*. Para efectuar as previsões de vendas, os modelos econométricos e a realização de mercados-teste são dois dos instrumentos mais adequados. No entanto, dadas as dificuldades e o custo destes métodos, os responsáveis de Marketing contentam-se, muitas vezes, com cálculos racionais assentes nas suas antecipações de reacções prováveis dos consumidores, distribuidores e concorrentes ao *Marketing-mix* adoptado. O carácter subjectivo destas estimativas é atenuado pela concepção de cenários: uma hipótese optimista, uma hipótese pessimista e uma hipótese intermédia.

Este método de avaliação de um *Marketing-mix* está dependente da elaboração de previsões precisas das vendas. Pode no entanto acontecer que, devido às incertezas quanto à evolução futura do mercado global ou da quota de mercado esperada, estas previsões sejam difíceis de obter de uma forma fiável. Neste caso, não podendo recorrer ao método dos orçamentos previsionais, poder-se-á recorrer a um método mais simples, o do *cálculo do ponto morto*. Neste método, em vez de procurar prever quais serão as vendas e, consequentemente, a margem bruta, a margem sobre os custos variáveis, os lucros e o fluxo de caixa previstos do *Marketing-mix* adoptado, limita-se a calcular o volume de vendas a partir do qual o *Marketing-mix* em questão atinge um determinado limiar de rentabilidade, fixado *a priori*. Para calcular o *ponto morto* associado a um determinado *Marketing-mix*, é necessário recolher a seguinte informação: preço de venda do produto, custos variáveis unitários, custos fixos, limiar de rentabilidade mínimo a atingir e taxa previsional de crescimento das vendas.

$$V = \frac{L + CF}{Mg}$$

Sendo,
V – Volume das vendas correspondente ao ponto morto
Mg – Margem sobre os custos variáveis unitários
CF – Custos fixos
L – Limiar mínimo de lucros exigido

Uma vez efectuados estes cálculos, o *Marketing-mix* adoptado será considerado aceitável se o volume de vendas necessário para atingir o *ponto morto* e a quota de mercado subjacente a esse valor forem referências críveis.

Depois de efectuar a avaliação do *Marketing-mix* proposto, o director de marketing deve tomar uma decisão final, podendo basicamente optar por quatro alternativas: adoptar o *Marketing-mix* em análise, procurar novas informações para melhor avaliar o *Marketing-mix* proposto, conceber um novo *Marketing-mix* ou rever os objectivos gerais delineados.

CAPÍTULO 4

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Plans are nothing;
planning is everything
(Dwight D. Eisenhower)

OBJECTIVOS

- Este capítulo tem por objectivo a compreensão das diferentes fases que constituem um Plano Estratégico de Marketing, a sua sistematização e importância na gestão das organizações, tendo em consideração as actuais exigências dos mercados.

ENQUADRAMENTO O planeamento, em Marketing ou em qualquer outra área, tem por objectivo simplificar a prossecução do caminho que a empresa deve seguir para atingir os seus objectivos. O plano de Marketing é um documento que tem por função estabelecer e definir os objectivos pretendidos, concretizar a forma de execução da estratégia e programar as actividades de marketing, de forma a aproveitar e criar as oportunidades do mercado.

Um Plano Estratégico de Marketing está normalmente integrado no plano estratégico da empresa e visa definir os objectivos globais e as estratégias gerais no mercado onde a empresa pretende actuar num horizonte temporal de médio/longo prazo.

Num mercado que está em permanente mudança, o Plano Estratégico de Marketing descreve a forma como a empresa se deve adaptar à mudança, de forma a conseguir tirar vantagens das oportunidades que surgem no mercado. Ou seja, estabelece uma ligação entre os objectivos e capacidades da empresa e as oportunidades no mercado.

O planeamento estratégico e as suas ferramentas surgiram apenas na década de setenta. Nas décadas de cinquenta e sessenta, não havia grandes necessidades de planeamento estratégico, na medida em que a procura tinha um crescimento estável, e portanto, perfeitamente previsível. Com os anos setenta, vem a crise do petróleo que origina aumentos no preço do petróleo, as matérias-primas começam a escassear e a inflação aumenta significativamente. Estes factos originaram uma estagnação da economia e no crescimento da taxa de desemprego. Começam a surgir uma elevada quantidade de bens de outros países, principalmente de mercados asiáticos, com boas relações preço/qualidade. Neste cenário, as empresas sentem necessidade de um processo de planificação que lhes permita sobreviver em contextos menos favoráveis.

De uma forma geral, um plano, seja ele de Marketing ou não, envolve quatro fases: análise, planeamento, implementação e controlo.

O planeamento começa com uma análise completa da situação da empresa. Deverá ser analisado o ambiente envolvente à empresa, de forma a detectar oportunidades atractivas e a evitar ameaças. Através do planeamento estratégico, a empresa decide o que quer fazer com cada unidade de negócio.

Para melhor compreender a planificação estratégica, recordemos brevemente a estruturação «tipo» das empresas. As empresas mais desenvolvidas têm normalmente quatro níveis de organização: um nível corporativo, um nível de divisão, um nível de área de negócio e um nível de produto. É ao nível corporativo que se desenvolve o plano estratégico corporativo, que deve guiar a empresa. A este nível, tomam-se decisões sobre a quantidade de recursos que se deve destinar a cada divisão e as áreas de negócios a desenvolver. Cada divisão estabelece então um plano, que define o destino dos recursos para cada uma das áreas de negócio. Por sua vez, cabe a cada área de negócio desenvolver um plano estratégico da respectiva área. Finalmente, cada nível de produto desenvolve o seu plano de marketing, de forma a conseguir alcançar os seus objectivos na sua área produto/mercado.

De uma forma geral, um Plano Estratégico de Marketing deverá articular-se em torno de algumas questões-chave, cuja resposta será essencial para o desenvolvimento do plano: des-

de logo, deve-se definir qual é o mercado em que a empresa pretende actuar e qual é a missão estratégica da empresa nesse mercado; deve-se estudar que posicionamentos são susceptíveis de serem adoptados nesse mercado; quais são as oportunidades e ameaças desse mercado; devem ser analisadas as forças e fraquezas de cada produto e quais serão as sua vantagens concorrenciais; finalmente, pensar na forma de afectação dos objectivos estratégicos às ferramentas operacionais do marketing (produto, preço, promoção e distribuição).

Em termos práticos, podemos organizar o Plano Estratégico de Marketing em três fases: uma primeira fase de análise e diagnóstico de situação, uma segunda fase, de decisões estratégicas de marketing e uma terceira, com as decisões operacionais de Marketing.

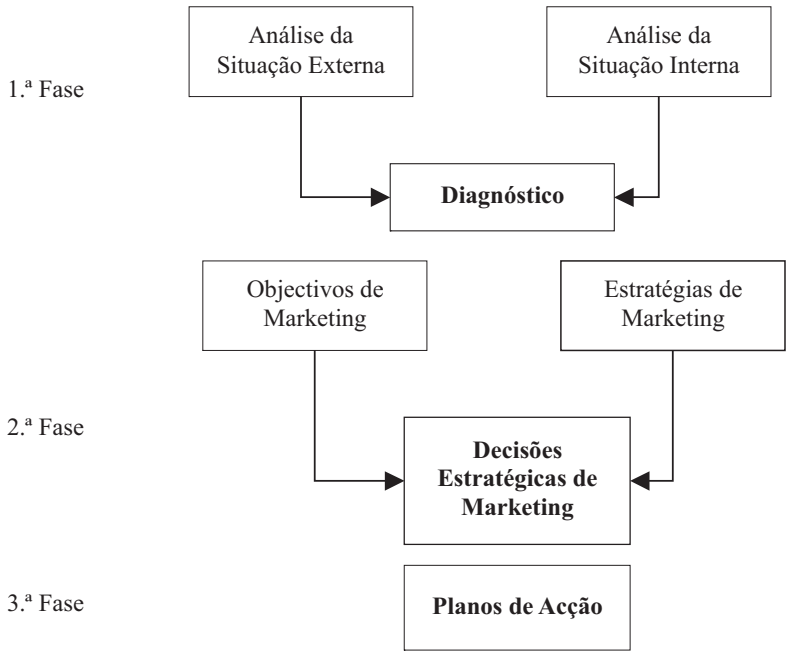

Figura 4.1 • As fases do Plano de Marketing

PRIMEIRA FASE: ANÁLISE DA SITUAÇÃO EXTERNA, ANÁLISE DA SITUAÇÃO INTERNA E DIAGNÓSTICO

A análise da situação, quer na sua vertente interna como externa, requer uma recolha de informação ampla e rigorosa, que servirá de base para o estabelecimento de um posterior diagnóstico.

Análise Externa

Antes de analisar o mercado propriamente dito, devemos começar por identificar e analisar os elementos não controláveis que condicionam os resultados esperados. Analisar os resultados esperados no contexto de um Plano de Marketing, é pouco mais do que reunir a informação macroeconómica que o governo apresenta para os próximos anos, nomeadamente informação acerca da evolução do PIB, do consumo privado, do índice de preços do consumo, etc. Deve também reunir-se informação do sector, sendo este aspecto de especial relevância na área agrícola, já que existem medidas exclusivas para este sector.

Um dos factores mais importantes na análise externa é o que se refere ao mercado onde se actua (ou pretende actuar). A análise ao mercado deve ter em conta aspectos que se relacionam com a **estrutura** da empresa (produtores, marcas, segmentos-alvo, canais de distribuição, etc.), com a sua **natureza** (perfil dos segmentos existentes no mercado, necessidades satisfeitas e insatisfeitas, etc.) e com a sua **dinâmica** (evolução temporal da estrutura e natureza do mercado).

Análise Interna

Se com a análise da situação externa, pretendemos detectar as oportunidades e ameaças existentes no mercado onde desenvolvemos (ou pretendemos desenvolver) a nossa actividade, a análise da situação interna permite detectar as forças e fraquezas da empresa.

Para tal, é necessário reflectir acerca da forma como fazemos as coisas e se estamos a faze-las da forma prevista.

A análise interna, embora varie com a especificidade das empresas e se adapte às características do sector onde ela actua, deve incluir aspectos como:

- **Objectivos de Marketing**: Os objectivos de Marketing estão adequados ou, pelo contrário deveriam rever-se?
- **Estratégia de Marketing**: Qual é a actual estratégia de Marketing? Ou seja, quais os mercados a que nos dirigimos e com que produtos? A estratégia de segmentação é adequada? O posicionamento adoptado é o mais correcto face à estratégia de segmentação adoptada? Qual é a estratégia funcional adoptada (*Marketing-mix*)?
- **Recursos**: Os recursos humanos e materiais utilizados para alcançar os objectivos são adequados?

- **Estratégia de Produto**: Efectuar uma análise profunda e detalhada da estratégia de produto, nomeadamente analisar aspectos como a gama de produtos, embalagem, apresentação, qualidade, etc.
- **Estratégia de Preço**: A estratégia de preço delineada ajusta-se às características do produto, à estratégia seguida pelos concorrentes, à imagem pretendida, etc.?
- **Estratégia de Distribuição**: A estratégia de distribuição adoptada é a mais adequada às tendências seguidas pelos canais de distribuição?
- **Estratégia de Promoção**: Qual é a estratégia de comunicação interna e externa que estamos a seguir? Existe coerência entre os diversos níveis de promoção utilizados? O público-alvo está efectivamente a ser atingido?

SISTEMAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

De uma forma geral, os métodos de recolha de informação podem ser tipificados em métodos qualitativos e métodos quantitativos.

Os métodos qualitativos, independentemente da técnica utilizada, são baseados num guião de entrevista, que contém questões de carácter aberto. As pessoas são seleccionadas para estes estudos em função de características e atributos pessoais.

As técnicas qualitativas usadas com mais frequência são a dinâmica de grupos e as entrevistas de profundidade. A dinâmica de grupos proporciona um conhecimento e uma compreensão profunda das necessidades, motivações, atitudes, desejos e comportamento reais dos inquiridos. Através desta técnica pode conhecer-se sistemas de valores, atributos e imagens associados ao objecto da investigação.

As entrevistas em profundidade diferenciam-se da dinâmica de grupos pela interacção produzida nos indivíduos que compõem o grupo, na medida em que pretende encontrar as razões que sustentam as atitudes, os desejos e as preferências dos inquiridos.

Os métodos quantitativos de recolha de informação baseiam-se num questionário, sendo os inquiridos escolhidos em função de uma amostra representativa da população a investigar. Basicamente, podemos tipificar estes métodos em três técnicas: entrevistas pessoais, por telefone e por correio.

As entrevistas pessoais permitem um contacto personalizado, o que pode acarretar o risco do entrevistador influenciar o entrevistado. O seu custo é normalmente elevado.

As entrevistas telefónicas têm um custo inferior, são mais rápidas e mais facilmente supervisionáveis. No entanto, a amostra exclui desde logo todas as pessoas que não possuam telefone.

As entrevistas pelo correio têm um custo mais baixo do que as pessoais ou telefónicas. Neste caso, não existe qualquer tipo de influência do entrevistador sobre o entrevistado. Esta técnica dificulta a caracterização da amostra na medida em que nunca se sabe quem efectivamente responde ao questionário (pode ser alguém pertencente ao agregado familiar escolhido, mas não se pode ter certeza absoluta de quem respondeu efectivamente) e é, das três, a que tem a mais baixa taxa de repostas.

OUTRAS FONTES DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Para além das técnicas descritas no ponto anterior, existem outras fontes de recolha de informação.

A informação externa pode ser baseada em fontes primárias ou secundárias. Exemplos de fontes primárias de recolha de informação externa são a observação, a estimativa de especialistas, sondagens e entrevistas, estudos de mercado, reclamações dos consumidores, etc. Como fonte secundária de informação, pode-se recorrer à informação disponível em bibliotecas, organismos públicos, anuários estatísticos, revistas especializadas, etc.

A informação interna pode ser recolhida através da análise de dados históricos da empresa, como as vendas por exemplo, análise da evolução dos clientes da empresa (novos clientes, clientes perdidos, concentração de vendas por cliente, etc.), opiniões e comentários de pessoas relevantes na empresa, etc.

Diagnóstico da Situação

Depois de analisados os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente, faz-se o diagnóstico da situação.

O diagnóstico de uma situação, seja ela na área de Marketing ou noutra qualquer situação, é sempre consequência de uma análise prévia.

A análise da situação que se pretende diagnosticar deverá ser realizada da forma mais profunda e rigorosa possível, de modo a permitir retirar conclusões e definir uma estratégia em concreto.

Para estabelecer um diagnóstico da situação, são normalmente utilizadas duas ferramentas principais: a análise SWOT e a Matriz da Posição Competitiva.

ANÁLISE SWOT

O nome SWOT deriva das iniciais das palavras em inglês que estão associadas a esta análise: *strenghts* – forças, *weaknesses* – fraquezas, *opportunities* – oportunidades e *threats* – ameaças.

Esta análise tem por objectivo permitir detectar os factores chave de sucesso. Por outro lado, a definição do perfil da empresa, simplifica a escolha da estratégia que melhor se adequa às características da empresa.

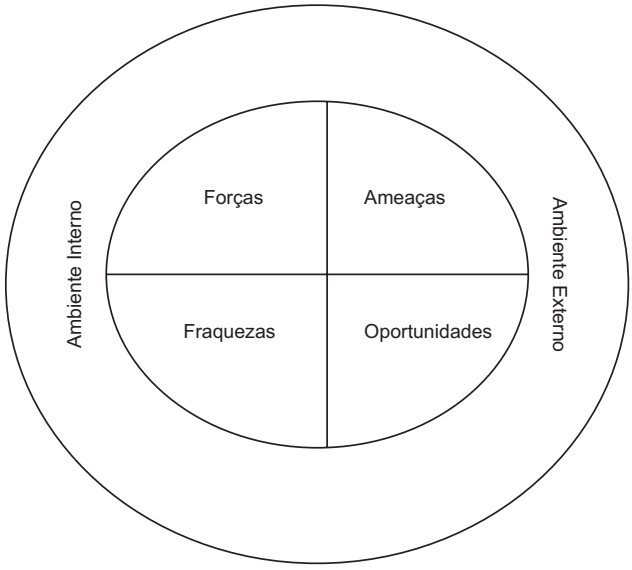

Figura 4.2 • Componentes da análise SWOT

Oportunidades, em Marketing, são os factores externos à empresa que podem favorecer o cumprimento das metas propostas. Ameaças são factores não controláveis pela empresa que podem prejudicar o cumprimento dos objectivos delineados.

As oportunidades e as ameaças são consequência da análise desenvolvida na primeira etapa do Plano de Marketing, análise da situação externa.

Os pontos fortes são os factores internos que podem favorecer o cumprimento dos objectivos propostos. Pontos fracos são os factores internos que podem dificultar o cumprimento das metas.

Ambos os conceitos são consequência análise da situação interna realizada na primeira etapa do Plano de Marketing.

O objectivo de detecção destes conceitos é, obviamente, tentar utilizar os pontos fortes da empresa para melhor aproveitar as oportunidades do mercado e evitar as ameaças do mercado, de forma a diminuir ao máximo os efeitos dos pontos fracos da empresa.

Pode acontecer que, em determinados aspectos, os nossos pontos fortes superem os pontos fortes das empresas concorrentes. Neste caso, estamos a falar de **vantagens competitivas**, que são os aspectos que propiciam e justificam a nossa quota de mercado.

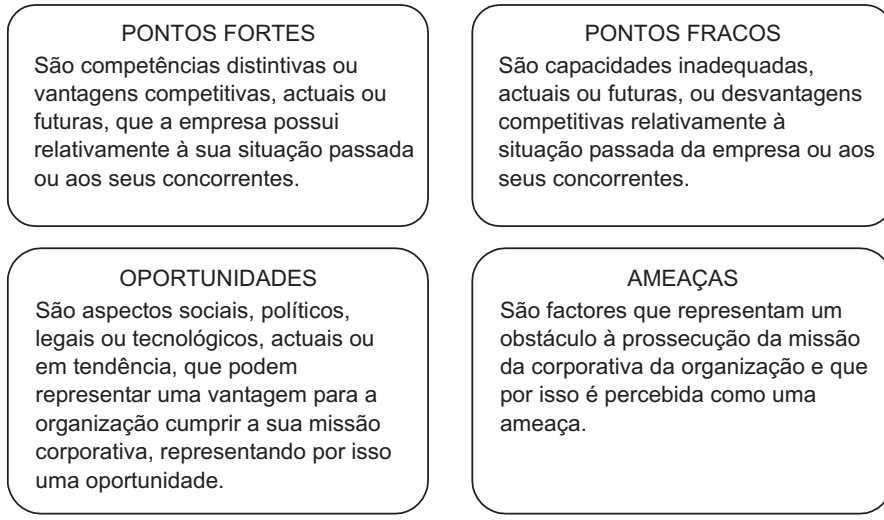

Figura 4.3 • Componentes da análise SWOT

A título de ilustração, apresentam-se as conclusões de uma análise SWOT feita ao sector agro-alimentar pelo ICEP em 1991.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Elevada variedade de produtos oferecida • Produtos com características próprias e únicas das regiões onde são produzidos	• Fraca capacidade de negociação das pequenas e médias empresas face à distribuição • Tecnologia de produção desactualizada • Fraca capacidade empresarial • Tecido produtivo muito atomizado e sem grupos económicos nacionais de relevo • Condicionantes muito fortes a montante prejudicando o abastecimento de certos segmentos, ou até mesmo inviabilizando-os no nosso país • Desconhecimento dos mercados de destino • Reduzida dimensão de produção que inviabiliza o abastecimento regular com determinados mercados de destino • Baixo grau de associativismo • Reduzida qualificação dos recursos humanos

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Criação de um adequado posicionamento em certos segmentos produtivos com mercados bem específicos e delineados (ex.: promoção de produtos com características únicas) • Apesar da complexidade do sector agro-alimentar existe a oportunidade de exploração das tendências internacionais, através de um dinamismo de novos mercados e desenvolvimento de novos produtos, bem como de melhores redes de distribuição • Melhoria das práticas de gestão	• Falsificação de produtos exportados • Elevado grau de proteccionismo em alguns países de destino fora da UE, caso do Brasil, muitas vezes encobertos por medidas sanitárias • O alargamento da UE a novos países, acordos no seu âmbito e no da OMC e a concorrência internacional daí resultante constituem uma forte ameaça se não se souber contornar as dificuldades.

Quadro 4.1 • Análise SWOT do sector Agro-Alimentar
Fonte: ICEP (2004)

MATRIZ DE POSIÇÃO COMPETITIVA

A matriz de Posição Competitiva reflecte a posição competitiva da empresa a partir de duas variáveis: a atractividade do mercado ou negócio e a posição competitiva da empresa no negócio ou mercado. Esta forma de diagnosticar a situação da empresa é no entanto menos utilizada nos Planos de Marketing do que a análise SWOT.

Para medir a atractividade do sector, necessitamos de conhecer **factores de mercado** como a sua dimensão, a taxa de crescimento (global e por empresa), barreiras à entrada e à saída, etc., **factores tecnológicos** como o nível de desenvolvimento tecnológico, acesso a matérias primas, etc., **factores competitivos** como quotas de mercado, estrutura da concorrência, etc., **factores económicos e financeiros**, como economias de escala e de experiência, etc., e **factores sociais** como tendências sociais, normas legais, etc.

SEGUNDA FASE: DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Nesta segunda fase do Plano de Marketing serão definidas as decisões estratégicas, que dependem dos objectivos de Marketing e das estratégias de Marketing.

Objectivos de Marketing

Os objectivos de Marketing não podem ser vistos de forma isolada, já que se enquadram nos objectivos e estratégias corporativas da empresa. Notar que o Plano de Marketing não pode, de forma alguma, estar desfasado do plano estratégico da empresa.

Os objectivos devem ser definidos de uma forma clara, concreta e mensurável sempre que possível. Devem ser realistas e coerentes com a situação actual da empresa e do mercado.

Os objectivos de Marketing podem, de acordo com a sua natureza, ter um carácter quantitativo ou qualitativo.

Os objectivos quantitativos caracterizam-se por propor metas mensuráveis, baseadas em expressões numéricas. Normalmente este tipo de objectivos refere-se a aumentos de quota de mercado, aumento de vendas, entre outros.

Os objectivos qualitativos baseiam a sua proposta em objectivos mais genéricos e menos tangíveis. Não quer isto dizer que este tipo de objectivos seja menos exigente ou mais facilmente atingível, simplesmente quer dizer que tem uma forma de concretização qualitativa. Normalmente estes objectivos fazem referência a questões como o reforço da notoriedade da marca ou da imagem do produto nos consumidores, entre outros.

Definição das Estratégias de Marketing

A definição da estratégia consiste, de um modo genérico, em conciliar e adequar os factores internos da empresa aos factores externos, de forma a obter a melhor posição competitiva.

De uma forma geral, podem dividir-se em quatro os níveis estratégicos de uma empresa. O primeiro nível é, como não podia deixar de ser, a estratégia corporativa. Neste contexto, define-se a missão da empresa, a definição do negócio e as estratégias genéricas. Num segundo nível, define-se a estratégia de produto. No terceiro nível definem-se as estratégias de segmentação e posicionamento para cada binómio produto/mercado. No quarto e último nível, definem-se as estratégias funcionais do *Marketing-mix*.

ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

A estratégia de produto delineia o caminho a seguir para cada combinação produto/mercado.

Uma das ferramentas mais utilizadas é a matriz BCG, desenvolvida nos anos sessenta pelo Boston Consulting Group. Esta matriz classifica os produtos através do cruzamento de duas variáveis: a taxa de crescimento do mercado em que a empresa participa e a força que a empresa tem no mercado, medida pela sua quota de mercado.

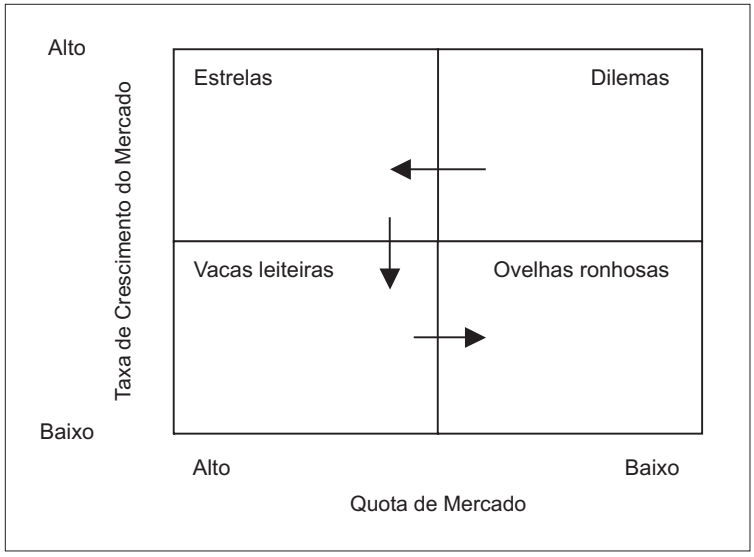

Figura 4.4 • Matriz BCG

A matriz está dividida em quatro quadrantes, caracterizados por alta ou baixa quota de mercado da empresa num mercado com alto ou baixo crescimento.

O quadrante superior esquerdo é denominado por «estrelas» e é caracterizado por produtos que operam em mercados com elevado crescimento. Estes produtos necessitam de elevados investimentos de forma a sustentar a sua posição neste mercado mas, dado o seu posicionamento concorrencial, gerarão também importantes lucros, podendo passar num futuro próximo para o quadrante das «vacas leiteiras».

A designação para os produtos que se posicionam no quadrante inferior esquerdo é de «vacas leiteiras». São produtos caracterizados por terem uma elevada quota de mercado num mercado com baixa taxa de crescimento. Devido à maturidade do mercado, as necessidades de investimento são baixas, pelo que os produtos aqui situados são geradores inatos de rendimento.

No quadrante superior direito estão os «dilemas», que são produtos com baixa quota de mercado e elevada taxa de crescimento de mercado. Estes produtos necessitam de elevados investimentos, de forma a potenciarem o aumento da quota de mercado. Se estes produtos conseguirem aumentar a sua quota de mercado, transformando-se em «estrelas», caso contrário, com a maturação do mercado, transformar-se-ão em «ovelhas ronhosas».

No quadrante inferior direito encontram-se as «ovelhas ronhosas», caracterizadas por reduzida quota de mercado num mercado com baixa taxa de crescimento.

ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

A selecção do segmento estratégico deverá basear-se na escolha de um segmento onde o produto tem uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes relativamente aos aspectos que o consumidor mais valoriza.

A estratégia de posicionamento pressupõe a definição, em termos gerais, da forma como queremos que esse segmento nos veja. Ou seja, quais são os atributos de imagem que pretendemos que o consumidor associe ao produto em causa. Efectivamente, posicionar um produto não é mais do que valorizar os atributos (de característica e/ou de benefício e/ou de imagem) mais diferenciadores em comparação com os apresentados pelos concorrentes e considerados como mais importantes para e pelo consumidor.

ESTRATÉGIAS DE PREÇO

Ao nível da empresa, o preço tem duas características distintas: por um lado é um instrumento de estímulo da procura e por outro lado é um factor determinante da rentabilidade da empresa a longo prazo. A escolha de uma estratégia de preço deverá atender a estes dois factores e, para além disto, ser simultaneamente coerente com as decisões de posicionamento do produto e da estratégia delineada para a distribuição.

O preço pode ser determinado sob a perspectiva dos custos inerentes ao produto, podendo ser calculado o preço mínimo (preço a que equivale uma margem nula) ou o preço técnico (preço subjacente ao nível de actividade para o qual a empresa cobre os custos). Esta abordagem, apesar de ser a mais natural e familiar para a generalidade das empresas, não é a mais completa. Numa economia de mercado, é o comprador que escolhe em última análise, os produtos que vão ser vendidos. A abordagem do preço pelos custos é reveladora de uma orientação pela produção e não pelo objectivo de satisfação do consumidor. Numa orientação pelo mercado, o preço aceite pelo mercado é o ponto de partida do processo de decisão. A teoria económi-

ca mostra que o preço óptimo de um produto é tanto mais elevado quanto menor for a elasticidade preço desse produto (a elasticidade é uma medida de sensibilidade dos compradores ao preço de um produto e é definida como a percentagem da variação da quantidade procurada de um produto, suscitada por uma variação percentual unitária do seu preço).

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Para vender um produto, não basta praticar um preço atractivo num canal de distribuição bem estruturado. É também fundamental evidenciar as suas características distintivas em relação ao mercado-alvo e estimular a procura através de acções promocionais adequadas. Uma estratégia de comunicação apoia-se, normalmente em quatro meios de comunicação: a força de vendas, a publicidade, a promoção de vendas e as relações públicas.

A venda pessoal é um dos meios de comunicação mais eficazes em certos níveis do processo de compra, em particular quando é necessário estimular a decisão de compra. As tarefas dos vendedores não se extinguem nas actividades de venda, tendo também um papel importante nas actividades de serviço (apoio pós venda, por exemplo) e em actividades de transmissão de informação para a empresa (sobre actividades da concorrência, por exemplo).

A publicidade é um meio de comunicação que permite à empresa enviar uma mensagem aos compradores potenciais, com os quais não tem contacto directo.

A promoção das vendas refere-se a um conjunto de estímulos que vem reforçar a acção da publicidade e da força de vendas com o objectivo de estimular a procura. De uma forma geral, as técnicas promocionais podem passar por uma redução temporária no preço do produto, pela oferta de prémios ou presentes, pela oferta de amostras que permitem o teste do produto ou por jogos ou concursos.

Nos três estilos de comunicação referidos anteriormente, é o produto que está no centro da comunicação pretendida. Nas relações públicas, o objectivo não é falar do produto, mas sim criar ou reforçar uma atitude positiva para com a empresa. Com este meio de comunicação pretende-se criar um clima de compreensão e de confiança.

ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO

Um circuito de distribuição pode ser definido de uma forma simples como uma estrutura que visa colocar os produtos à disposição dos consumidores. Nesta estrutura participam os produtores, os intermediários e os distribuidores.

As funções exercidas por um canal de distribuição são numerosas: desde logo o transporte dos produtos, fraccionar a actividade (colocar em porções e

em acondicionamentos correspondentes a necessidades específicas), armazenar os produtos, combinar actividades que permitam obter produtos especializados ou adaptados, facilitar o contacto entre os diversos intervenientes, melhorar o fluxo de informação e promover as vendas através de acções publicitárias e promocionais organizadas no local de venda.

Escolher um canal de distribuição implica decidir quem vai fazer o quê para optimizar o processo de troca. De uma forma geral, podem distinguir-se quatro tipos de intermediários que podem intervir num canal de distribuição: os grossistas, os retalhistas, os agentes e as sociedades comerciais de serviços.

O comércio por atacado tem como objecto principal o entreposto e a venda dos produtos a revendedores ou compradores profissionais. Estes compram mercadorias, armazenam-nas e revendem-nas em pequenas quantidades aos retalhistas, acrescentando-lhes serviços. Os retalhistas vendem os produtos directamente aos consumidores finais. Os agentes são intermediários funcionais que, apesar de não terem o título de propriedade dos produtos, negoceiam a sua compra ou venda por conta de um mandato. Finalmente, são as sociedades comerciais de serviços que assistem as empresas nas funções de distribuição, nomeadamente prestando serviços de transporte, de armazenamento, etc.

A escolha de um canal de distribuição depende das condições específicas do mercado, dos hábitos de compra, das características do próprio produto e das características da empresa.

Os produtos de compra corrente, onde se incluem os bens agro-alimentares, são produtos que o consumidor adquire, regra geral, frequentemente, em pequenas quantidades e com reduzido esforço de comparação e de compra. É um comportamento de compra rotineiro, onde a fidelidade à marca ou ao ponto de venda facilita a aquisição.

Terceira Fase: Planos de Acção

Depois de tomadas as decisões estratégicas de marketing, segue-se uma das fases de maior dinamismo do plano de Marketing. É altura de «meter mãos à obra» e traduzir em acções concretas o que está previsto no plano estratégico.

De uma forma geral, podemos distinguir as acções de Marketing de acordo com a variável do *Marketing-mix* a que está associada.

ACÇÕES DE MARKETING SOBRE OS PRODUTOS

Ao nível do produto, são várias as medidas que podem ser tomadas, nomeadamente ao nível da gama de produto, da embalagem, da marca, da ca-

racterísticas, etc. De seguida veremos alguns exemplos, numa perspectiva abstracta, das medidas que podem ser tomadas. Estas decisões dependem, obviamente, das linhas estratégicas definidas anteriormente.

Ao nível da gama de produtos, pode optar-se por uma solução mais radical, eliminando ou lançando um determinado produto da gama ou optar por uma situação menos extrema, lançando por exemplo nova versão de um produto já existente na gama.

A mudança da embalagem pode ser outra das acções de marketing, podendo-se redesenha-la, alterar o seu formato, alterar o seu tamanho, etc.

Ao nível da marca, podem tomar-se decisões mais extremas como criar uma marca nova ou modificar uma já existente.

A qualidade do produto ou as suas características podem também ser alvo de melhoramentos, adaptando a sua embalagem, melhorando a apresentação, etc.

ACÇÕES DE MARKETING SOBRE OS PREÇOS

A tarefa de definir os preços é dinâmica, na medida em que tem lugar num ambiente em permanente mudança ao nível dos vários factores que compõem ou influenciam o preço de um produto. Alterações no custo das matérias-primas, entrada de novos concorrentes ou novos produtos e alteração das preferências dos consumidores podem modificar os padrões de consumo. Neste contexto, a empresa deve estar atenta ao preço praticado e tomar decisões atempadamente.

Ao nível desta variável do *Marketing-mix*, podem basicamente ser tomadas duas decisões: modificação dos preços actuais e da tabela de descontos praticados ou modificação das condições de venda.

ACÇÕES DE MARKETING SOBRE A DISTRIBUIÇÃO

A política de distribuição pode ser alterada, modificando aspectos como os canais de distribuição, o transporte dos produtos, os prazos de entrega, etc.

Uma das opções ao nível dos canais de distribuição poderá ser a decisão de entrada em novos pontos de venda, como por exemplo cadeias de desconto. Pode também optar-se por reforçar a presença em grandes superfícies. Estas ou outras acções podem implicar a modificação das condições praticadas com os retalhistas ou distribuidores. Podem também ser alteradas situações associadas ao transporte das mercadorias, nomeadamente a mudança do transportador, se esta acção reduzir custos, executar com mais regularidade as expedições ou melhorar o prazo de entrega, por exemplo.

ACÇÕES DE MARKETING SOBRE A COMUNICAÇÃO

Ao nível desta variável do *Marketing-mix,* podem tomar-se decisões ao nível de campanhas em concreto, optando por publicidade ou por marketing directo, relações públicas, promoções, patrocínios, etc. Quanto à selecção de meios de comunicação, pode optar-se por meios generalistas como a televisão ou a rádio, por canais mais selectivos como revistas especializadas ou um canal por cabo, etc.

Modelos de Planos Estratégicos

As empresas estão permanentemente a despender esforços no sentido de diferenciarem os seus produtos dos da concorrência. Para tal, oferecem novos produtos, novos serviços, proporcionam garantias adicionais e oferecem condições específicas para fomentar a fidelização dos seus clientes. Quando estes ou outros factores se concretizam em casos de sucesso, não tarda muito para que a concorrência aplique estas medidas de sucesso nos seus produtos e a vantagem competitiva que a empresa tinha desaparece, já que se generaliza.

Nesta constante necessidade de mudança e de agrado aos consumidores, as empresas vão alterando a sua estratégia de marketing em função ciclo de vida do produto, já que este passa por diversas fases de interesse e de exigências por parte dos consumidores. Consequentemente, uma empresa deve planificar estratégias apropriadas para cada etapa do ciclo de vida do produto.

Este capítulo estuda os modos através dos quais uma empresa pode diferenciar e posicionar a sua oferta, de forma a manter constantemente vantagens competitivas ao longo do ciclo de vida dos seus produtos.

Diferenciação

A diferenciação pode feita com base no produto em si, nos serviços associados ao produto, em aspectos associados ao pessoal afecto à empresa, nos canais de distribuição ou com base na imagem do produto.

DIFERENCIAÇÃO POR MEIO DO PRODUTO

Os bens variam muito quanto à possibilidade de se diferenciarem dos concorrentes. Num extremo, encontram-se os produtos extremamente estandardizados, onde se incluem grande parte dos produtos agrícolas. Mas

mesmo estes podem ser objecto de variações. Por exemplo a carne de vitela, à partida não parece ter características que a permitam diferenciar de outras carnes de vitela. No entanto, temos assistido a uma explosão de marcas, produzidas sob regimes de Denominações de Origem Protegida, como a carne barrosã, mirandesa, alentejana, etc. Estas marcas diferenciam-se, valorizando atributos como maior segurança alimentar, maior qualidade, mais sabor, etc.

Versões

A maioria dos produtos pode diferenciar-se através da utilização de versões diferentes para o mesmo produto. Por exemplo, é hoje comum encontrarmos legumes em várias versões: legumes a granel, embalados ou até mesmo já preparados para consumo, como as saladas embaladas ou os legumes previamente preparados para sopas.

Características Adicionais

Um produto pode ser oferecido com características adicionais, que completam a função básica do produto. Para cada característica, a empresa deve contrapor o valor para o consumidor com o custo para a empresa em adicionar essa nova característica. Podemos por exemplo constatar como algumas marcas de sumos têm adicionado aos seus produtos vitaminas e outras características, que os diferenciam dos restantes, tornando-os mais saudáveis aos olhos dos consumidores.

Qualidade

Quando falamos de qualidade como factor de diferenciação, estamos obviamente a referirmo-nos à qualidade técnica do produto e não à qualidade percebida pelo consumidor. Associado a uma qualidade elevada está um preço prémio. Nem todas as empresas têm por objectivo produzir bens de máxima de qualidade, pois esses bens têm um público específico, da mesma forma que produtos de mais baixa qualidade também têm o seu público específico. Cabe ao consumidor decidir qual é a relação preço/qualidade que mais valoriza e pela qual está disposto a despender um determinado montante para a aquisição desse produto. Nos últimos anos tem-se intensificado a presença nas grandes superfícies de destaques a produtos de «1.º preço», onde o consumidor valoriza a relação preço/qualidade e privilegia a compra de um produto que assume como não sendo de qualidade elevada. Por outro lado, têm também surgido nos meios urbanos lojas com conceito *gourmet*, que vendem produtos de elevada qualidade, a preços também eles elevados.

DIFERENCIAÇÃO POR MEIO DO SERVIÇO ASSOCIADO AO PRODUTO

Quando o produto físico não pode diferenciar-se com facilidade, a chave para o êxito competitivo reside, muitas vezes, na associação ao produto de um conjunto de serviços.

Facilidade

Algumas empresas facilitam o acesso aos seus produtos. Por exemplo, a Sonae disponibiliza através do continente on-line um serviço de encomenda via Internet e de entrega ao domicílio dos produtos adquiridos.

Entrega

A entrega de produtos pode ser uma forma de diferenciar o produto. É hoje em dia comum as grandes superfícies terem um serviço de entrega ao domicílio das compras efectuadas pelos clientes nas suas lojas.

DIFERENCIAÇÃO ATRAVÉS DOS RECURSOS HUMANOS

As empresas podem obter uma importante vantagem competitiva, dispondo de um pessoal melhor treinado e preparado do que o da concorrência. As grandes superfícies, quando efectuam feiras gastronómicas, investem na formação dos funcionários, estando estes preparados para aconselhar a compra e incentivar a degustação dos produtos.

DIFERENCIAÇÃO ATRAVÉS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As empresas podem adquirir uma vantagem competitiva através da cobertura dos seus canais de distribuição. Por exemplo, na área da alimentação biológica, existem empresas que se especializam em entregar em casa do consumidor, com um carácter periódico, cabazes de produtos da época produzidos neste modo de produção especial.

DIFERENCIAÇÃO ATRAVÉS DA IMAGEM

Com uma imagem forte, uma marca garante desde logo um pré conhecimento por parte do consumidor, o que promove a lealdade e fidelização à marca. A marca funciona como elemento diferenciador em relação aos produtos concorrentes. Por exemplo, na alimentação infantil a *Nestlé* é uma marca que,

independentemente do produto em si, inspira confiança às mães e por isso alavanca a compra de outras marcas que estejam sob a «marca mãe» *Nestlé*.

POSICIONAMENTO

O facto de uma empresa conseguir um ou mais factores de diferenciação do seu produto, não quer dizer que por si só sejam garantia de vantagem competitiva. Para tal, é necessário que os consumidores, ou melhor, alguns consumidores valorizem essa diferenciação.

A empresa deve desenvolver um posicionamento distintivo, ou seja, deve desenhar uma oferta que consiga ocupar um lugar distintivo na mente do público-alvo.

O posicionamento pode ser baseado num atributo do produto, num benefício do seu uso, na aplicação do produto, no usuário ou na própria concorrência. Ilustremos estas ideias com o exemplo de um produtor de frango biológico. O produtor pode posicionar a sua oferta, realçando os atributos da sua oferta, nomeadamente, comunicando que a alimentação dos animais não é feita à base de rações, que os animais são criados ao ar livre, etc. Pode também posicionar-se com base no benefício que o seu produto proporciona, nomeadamente ser uma carne mais saudável do que a obtida pelos aviários. Em relação ao posicionamento baseado na aplicação, o produtor pode desenvolver ofertas só de partes do animal, baseadas nas aplicações culinárias. Pode também desenvolver uma estratégia de posicionamento baseada no usuário, comunicando aspectos que o consumidor valoriza, como por exemplo existir respeito no tratamento dos animais.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE CICLO DE VIDA DO PRODUTO

As estratégias de diferenciação e de posicionamento de uma empresa devem mudar à medida que o próprio produto, o mercado e a concorrência também mudem. Neste capítulo falamos do ciclo de vida de um produto e das alterações que normalmente se introduzem de acordo com a evolução de um produto no seu ciclo de vida.

CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO

Um produto passa por fases distintas ao longo da sua vida, onde as vendas e benefícios vão sofrendo alterações.

O ciclo de vida de um produto é definido em termos de duas dimensões, o volume de vendas e o tempo. A forma tradicional do ciclo de vida de um produto é uma curva em forma de «S» e, genericamente, um produto começa por passar por uma fase de introdução, depois de crescimento, de maturidade e finalmente de declínio.

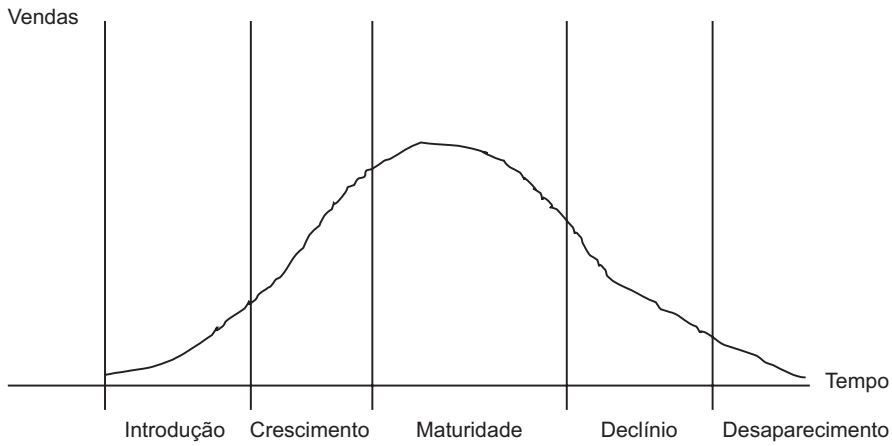

Figura 4.5 • Fases do Ciclo de Vida de um Produto

A fase de introdução é caracterizada por um crescimento lento das vendas, que coincide com a introdução do produto no mercado. Os benefícios são poucos, devido aos custos de posicionamento do produto no mercado.

A fase de crescimento é caracterizada pela aceitação generalizada do produto no mercado, existindo um aumento significativo dos benefícios.

A fase da maturidade é um período no qual as vendas crescem a um ritmo cada vez menor, na medida em que o produto já atingiu a maioria dos potenciais compradores. Nesta fase os benefícios estabilizam devido às acções de Marketing necessárias para defender o produto do ataque dos produtos concorrentes.

Na fase de declínio, as vendas mostram uma tendência decrescente e os benefícios diminuem significativamente.

Nem todos os produtos percorrem da mesma forma as mesmas fases do ciclo de vida. Efectivamente, existem produtos cuja fase de maturidade se torna estável ao longo do tempo e impeça a entrada na fase de declínio. Existem outros em que os ciclos se repetem sucessivamente, seguindo-se a cada fase de declínio uma nova fase de introdução.

CAPÍTULO 5

O ASSOCIATIVISMO E A GESTÃO DE MARKETING AGRO-ALIMENTAR

O pequeno volume de negócio da maior parte das explorações agrárias que sistematicamente leva a uma forte desvantagem negocial, limita decisivamente a aplicação das estratégias de Marketing. Por outro lado, se não houver marca comercial, as variáveis de Marketing não são eficientes. Estas dificuldades podem ser minimizadas se as empresas agrárias actuarem de forma colectiva.

OBJECTIVOS

- Este capítulo tem como objectivo sistematizar alguma informação relativamente às diferentes formas de associativismo e apresentá-la ao leitor sob a forma de estratégias potenciais, indispensáveis à gestão de Marketing de produtos agrários oriundos de pequenas e médias explorações agrícolas, impossibilitadas de comercializarem isoladamente, com a rentabilidade desejada, os seus produtos.

ENQUADRAMENTO Como vimos, na análise das variáveis de Marketing, a empresa agrária tem grandes limitações quando actua isoladamente em acções de Marketing e isto devido a algumas razões, entre as quais o volume limitado dos recursos disponíveis e a dificuldade em diferenciar os seus produtos, relativamente à concorrência. Estas dificuldades podem ser substancialmente melhoradas se a empresa agrária actuar no mercado de forma colectiva.

Cooperativas Agrárias

Partindo das normas básicas de funcionamento da primeira cooperativa de Rochdale, houve uma evolução muito grande deste conceito, muito impulsionado pelas sucessivas formulações da Aliança Cooperativa Internacional. No seu congresso de Viena, em 1966 ficaram estabelecidos os seguintes princípios, considerados como directrizes para a genuína prática cooperativa: a) livre adesão; b) controle democrático (um homem um voto); c) remuneração limitada ao capital; d) fomento da educação e promoção cooperativa e f) potenciar a colaboração intercooperativas.

Do ponto de vista formal, estes princípios não são reconhecidos de maneira uniforme pelas diferentes legislações, nos diferentes países, nem no que se refere à sua formulação, nem ao seu número.

Segundo Swinney (1990), podemo-nos fundamentar nas seguintes características da cooperativa como organização: a) os membros participam nas actividades da cooperativa, tanto na tomada de decisões como no seu controle; b) apresentam uma estrutura democrática; c) estão constituídas com o objectivo específico de conseguirem benefícios económicos para os seus membros; d) os benefícios procedem da actividade directa dos sócios com a cooperativa; e) é uma organização voluntária, criada pela livre eleição dos seus membros; f) é uma organização de ajuda mútua onde se confundem membros, decisores e usuários da cooperativa; g) o capital tem um papel meramente instrumental, dispondo-se dele pelo mero facto de ser obrigatório para constituir uma sociedade e h) é uma organização aberta na qual o número de membros pode ser variável.

A legislação Portuguesa (artigo 2º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 394/82) considera que as cooperativas agrícolas são constituídas por pessoas singulares ou colectivas que exercem actividades agrícolas, agro-pecuárias ou florestais ou com elas directamente relacionadas ou conexas e que têm por objectivo principal, designadamente: a) a produção, a transformação, a conservação, a distribuição, o transporte e a venda de produtos provenien-

tes da sua própria exploração ou das explorações dos seus membros; b) a aquisição de produtos, animais máquinas ferramentas e utensílios destinados às mesmas explorações; c) a produção, a preparação e o acondicionamento de rações, alimentos, fertilizantes, pesticidas e outros produtos e materiais ou matérias-primas de qualquer natureza necessários ou convenientes às explorações dos seus membros; d) a instalação e a prestação de serviço, no campo da organização económico-técnico-administrativa das referidas explorações, a colocação e a distribuição dos bens e produtos provenientes de tais explorações; e) o seguro mútuo agrícola, pecuário e florestal; f) a regra, em relação às obras que a lei preveja poderem ser administradas ou geridas por cooperativas.

CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGRÁRIAS

Em geral, as cooperativas agrárias realizam determinadas funções do processo produtivo da empresa agrária associada, a qual pode corresponder a qualquer escalão do sistema agro-alimentar. Por isso, e tendo em consideração diversos autores, podemos estabelecer uma classificação funcional a partir da natureza da relação económica que mantém com os seus cooperadores. Se consideramos o processo produtivo, formado pelas fases de aprovisionamento, transformação e venda dos produtos, teremos três tipos de cooperativas agrárias: as de fornecimento de factores de produção e serviços (incluindo as de crédito agrícola), as de produção ou exploração em comum e as de transformação e comercialização (Arcas Lario, 1999).

COOPERATIVAS DE FORNECIMENTO DE FACTORES DE PRODUÇÃO E SERVIÇOS

Este tipo de cooperativismo, em sentido estrito, têm como objectivo proporcionar aos seus cooperadores os factores de produção (adubos, sementes, maquinaria, etc.) em condições mais vantajosas que as do mercado, devido à concentração da procura e à eliminação de intermediários. Em sentido mais lato, também podemos incluir dentro deste grupo as cooperativas que proporcionam recursos financeiros aos cooperadores, como é o caso do crédito agrícola.

COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO

As cooperativas de produção coincidem com as chamadas cooperativas de exploração em comum. Têm como objectivo a redução dos custos de produção mediante o desenvolvimento em comum da actividade agrária por parte dos cooperadores. Têm a particularidade, relativamente às restantes cooperativas agrárias, de integrarem as explorações dos sócios no processo de produção, o que faz com que desapareçam as empresas agrícolas de base.

A legislação portuguesa não faz uma distinção tão clara entre estes dois conceitos de cooperativismo ao nível da produção e faz um enquadramento genérico através de uma redacção única com a designação de cooperativas de produção.

COOPERATIVAS DE COMERCIALIZAÇÃO

Têm como finalidade melhorar as condições de venda dos produtos agro-pecuários dos cooperadores, mediante um processo de comercialização que vai desde a simples concentração da produção até à transformação física, mediante processos de industrialização, como é o caso das adegas cooperativas.

Na prática, as cooperativas agrárias desenvolvem várias actividades, pelo que raramente existem na sua concepção pura. Para desenvolverem as suas diferentes funções, é frequente adoptarem uma organização por secções.

! As empresas agrárias podem encontrar nas cooperativas grandes oportunidades de colaboração na área da gestão de marketing como sejam a investigação de mercados, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de marcas, acções de promoção distribuição e venda de produtos.

Os objectivos destas acções também podem ser muito diversos, destacando-se os relacionados com o acesso a novos mercados, a apresentação de uma oferta mais atractiva, a expansão da procura, a capacidade de partilhar recursos ou o facto de poderem beneficiar de economias de escala.

Segundo Vicente Caballer (1992), as cooperativas de comercialização exercem as seguintes acções sobre os resultados da empresa agrária:

Concentração da oferta – o efeito mais imediato na comercialização agrária do sistema cooperativo é a rotura com os mercados de origem, caracterizados por um elevado número de produtores, nos quais, a oferta muito dispersa se confronta com uma procura organizada e concentrada em poucas empresas, isto é, actuando segundo uma organização típica de oligopólio.

A redução do número de produtores e a consequente concentração da oferta e sua organização, como resultado da integração dos agricultores em cooperativas ou outras formas de associativismo agrário, permite variar a correlação de forças de mercado, provocando um efeito imediato sobre os preços que será tanto mais importante quanto maior for o grau de concentração da oferta conseguido pela organização.

Participação dos sócios no valor acrescentado – tal como o efeito da concentração da oferta, a participação dos agricultores no valor acrescentado dos possíveis processos de transformação comercial dos produtos agrários, foi repetidamente citado como um dos principais efeitos positivos do cooperativismo agrário e do associativismo em geral. Com efeito, cada vez é maior o valor acrescentado ao produto básico desde que se colhe até que chega ao consumidor e, se é uma cooperativa a encarregar-se de todas estas fases, gerida com idêntica eficácia à das restantes empresas do sector, gerar-se-ão benefícios análogos ou superiores a estas que, directamente, via excedentes e retornos cooperativos ou indirectamente, via preços ou capitalização, repercutirão a favor dos cooperadores ou sócios.

É evidente que quanto maior for a integração da cooperativa no canal de comercialização, isto é, quanto maior for o número de funções a assumir pela cooperativa, desde a colheita até ao consumidor final, maior será o valor acrescentado gerado. Contudo, só se traduzirá numa melhor liquidação para o cooperador se o valor acrescentado se realizar com uma eficácia de gestão análoga a das empresas que actuam no mesmo mercado.

Diminuição do risco no processo comercial – a existência de uma cooperativa, supõe uma diminuição do risco para o agricultor nas transacções comerciais que realiza, dado que a entrega da sua colheita à cooperativa, empresa na qual participa, proporciona-lhe uma maior segurança na venda e posterior cobrança. A cooperativa de comercialização tem como objectivo maximizar os lucros dos seus cooperadores, e para que tal aconteça, terá que maximizar as vendas, apesar de ter a obrigação de aceitar toda a produção associada na altura da colheita, independentemente das expectativas de lucro criadas, o que não acontece com as empresas do sector, dado que o aprovisionamento não é feito na altura da colheita mas sim durante a campanha de comercialização o que lhes permite ajustar o nível de compra à situação real de mercado.

O mesmo pode acontecer com a segurança das cobranças porque a cooperativa, geralmente adopta estratégias mais eficientes que as dos produtores isolados e, por outro lado, tem a capacidade de absorver o risco utilizando as mobilizações das reservas, para garantir qualquer perda ocasional.

Intervenção normativa no mercado – a cooperativa de comercialização é um poderoso instrumento de política agrária na intervenção e regu-

lação do mercado, tanto no que diz respeito ao efeito de concentração da oferta, como no que respeita à maior flexibilidade de actuação nos diferentes mercados comparativamente à actuação individual e não organizada dos produtores. É o caso dos Agrupamentos de Produtores no âmbito da Política Agrícola Comum.

Dimensão Óptima de Uma Cooperativa

As cooperativas excessivamente grandes podem incorrer em custos muito elevados mas, também não é muito conveniente que a cooperativa seja demasiado pequena dado que os benefícios são gerados em função da dimensão da cooperativa. Do ponto de vista legal, são necessários, no mínimo, cinco sócios para se constituir uma cooperativa de primeiro grau mas, do ponto de vista económico, o número de cooperadores deve ser aquele que consiga superar o limiar da rentabilidade dos capitais investidos pela cooperativa (Caballer, 1992).

Entre o número de sócios mínimo e máximo recomendável existe um óptimo que se calcula tendo em consideração as necessidades dos cooperadores em função da sua produção, da sua superfície ou outra variável física que influencie significativamente as características económicas da cooperativa.

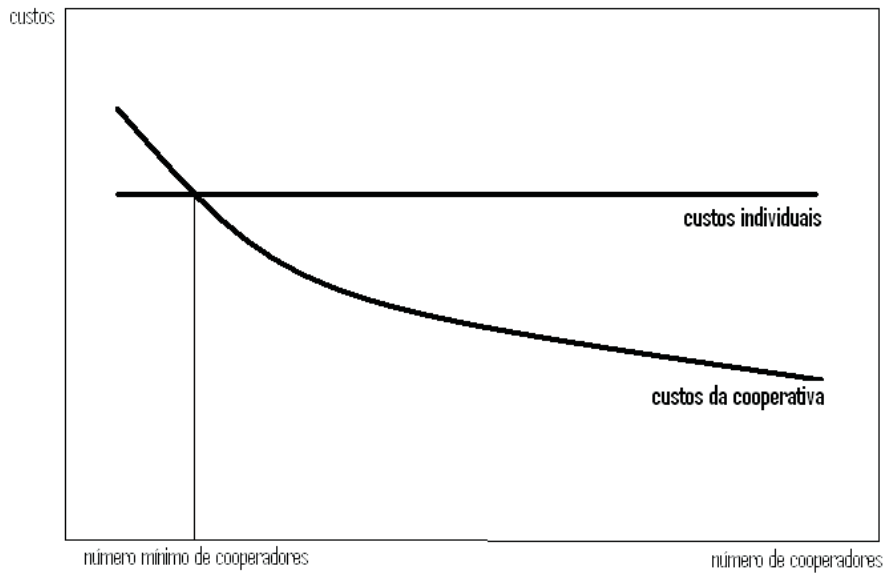

Figura 5.1 • Representação gráfica resultante do cálculo do número mínimo de sócios
Fonte: Caballer (1992)

No caso concreto das cooperativas de comercialização, a dimensão da cooperativa está directamente relacionada com a quantidade de produto a comercializar, e esta, por sua vez, está relacionada com a área de influência da cooperativa ou superfície cultivada, com influência directa nos custos de transporte desde as explorações até às instalações da cooperativa.

Como podemos verificar na figura 5.1, existe um ponto de dimensão mínima que ocorre quando os custos totais individuais igualam os da futura cooperativa

Existem custos que podem condicionar o tamanho da cooperativa. Por exemplo, os custos de transporte podem limitar a dimensão da cooperativa porque o crescente rendimento proveniente das economias de escalas pode não compensar o aumento dos custos inerentes ao transporte. Isto é tanto mais evidente quanto maior for o número de explorações e quanto menor for a dimensão média dessas mesmas explorações, situação que ocorre muito frequentemente em regiões de minifúndio, prejudicando ou mesmo impedindo um correcto dimensionamento da logística de transportes, quer em termos técnicos, quer em termos económicos. Para melhor compreensão, podemos ver esta simulação na figura 5.2.

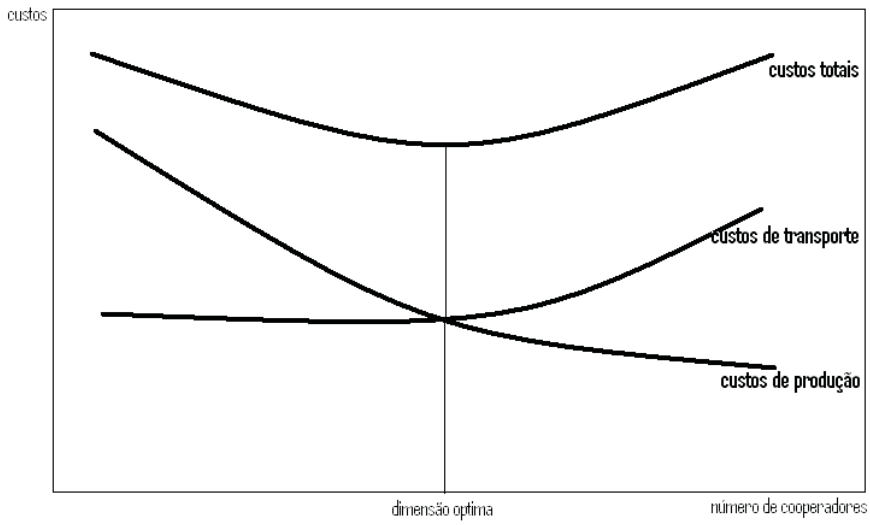

Figura 5.2 • Dimensão óptima tendo em consideração a variável transportes, num cenário de minifúndio
Fonte: Caballer (1992)

Quando estamos em presença de uma região de minifúndio onde este cenário se pode verificar, a solução pode passar pela implementação de uma cooperativa de segundo grau.

Cooperativas de Segundo Grau

Normalmente, a cooperativa de segundo grau surge quando o volume de produção é muito disperso ou bastante elevado. Neste caso, a estrutura de uma cooperativa de primeiro grau pode ser menos eficiente porque a gestão da produção, quer em qualidade quer em quantidade, é mais difícil de conseguir.

A estrutura de tipo federado é mais eficiente porque as cooperativas de primeiro grau podem associar-se e dar origem a uma cooperativa de segundo grau. Neste caso, o controlo da produção torna-se mais eficiente porque fica mais próximo do produtor. Por outro lado, criamos como que uma situação de oligopólio, isto é, as cooperativas de primeiro grau deixaram de ser concorrentes entre si e passaram conjuntamente a gerir uma oferta mais global, delegando na cooperativa de segundo grau uma capacidade e uma força de negociação muito superior.

Em Portugal, este modelo de cooperativismo federativo foi muito usado pelo sector leiteiro, onde as cooperativas de primeiro grau operam apenas ao nível da produção e a cooperativa de segundo grau é responsável pela transformação e comercialização do leite e/ou produtos lácteos.

Este modelo e este sucesso pode ser aplicado a outros tipos de produtos agrários como sejam a criação de centrais hortofrutícolas, matadouros etc.

Podem também coexistir situações mistas. Por exemplo, haver uma cooperativa de segundo grau que se dedica exclusivamente ao comércio externo e as cooperativas de primeiro grau podem dedicar-se à transformação do produto. Mais abrangente ainda seria as cooperativas de segundo grau associarem-se a duas cooperativas de primeiro grau, por exemplo, uma que se dedica exclusivamente à transformação do produto e a segunda que se dedica exclusivamente à sua exportação.

Associativismo Comercial

Julian Briz *et al.* (1994), consideram as seguintes possibilidades de actuação colectiva dos agricultores, tendo como principal objectivo a comercialização dos produtos agrários:

!

- **Acordos simples entre agricultores;**
- **Negociação colectiva da produção;**
- **Associações de agricultores para prestarem serviços de comercialização;**
- **Associações de agricultores para promoção de produtos;**
- **Associações de agricultores para prestarem serviços e venda em comum;**
- **Participação de agricultores em outras sociedades;**
- **Marketing *Boards*.**

Teoricamente, o desenvolvimento destes conceitos é fácil e lógico, do ponto de vista prático podemos encontrar algumas dificuldades, em função da capacidade associativa dos agricultores, dos mercados onde se opera e da formação dos produtores. Relativamente à forma jurídica, na qual se poderão desenvolver estas actividades de actuação colectiva, pode ser mais ou menos facilitada de acordo com a legislação específica de cada país.

Pode ser também utilizado o modelo de sociedades comerciais, organizações profissionais ou inclusivamente grupos informais.

ACORDOS SIMPLES ENTRE AGRICULTORES

Este tipo de acordos são, em muitos casos, de carácter verbal e não possuem uma base jurídica que os protejam. Normalmente são feitos para fazerem face a um maior poder de contratação dos compradores devido, por exemplo, à existência de excedentes mais ou menos conjunturais com implicações directas na diminuição do preço ao agricultor.

Podemos incluir aqui actuações colectivas de agricultores, oriundos de uma região geográfica concreta que assumem acordos relativamente à qualidade, volume máximo de vendas ou preço dos produtos.

Por exemplo:

!
- **Nenhum produtor pode vender um determinado produto abaixo de um preço de referência, previamente acordado;**
- **Nenhum produtor pode vender mais do que uma determinada quantidade de produto previamente estabelecida.**

Estes tipos de acordos correspondem, em geral, a um primeiro escalão de actuação colectiva que costuma funcionar unicamente em determinadas ocasiões conjunturais e que acontece normalmente quando não existem organizações de agricultores mais consistentes. Muitas vezes pode dar origem a organizações associativas mais evoluídas.

NEGOCIAÇÃO COLECTIVA DA PRODUÇÃO

É um tipo de acordo que pode ter diferentes graus de continuidade e formalização jurídica, podendo limitar-se, numa primeira fase, a um acordo verbal entre um pequeno grupo de produtores e tendo em consideração uma campanha de comercialização específica.

Consiste no compromisso de um determinado número de agricultores negociarem colectivamente a venda de um ou vários produtos com o objectivo de aumentarem o seu poder de contratação relativamente à concorrência. Cada agricultor delega a favor de um seu representante a negociação dos preços dos produtos, assim como outros aspectos relacionados com operações de venda, tais como datas, apresentação, recepção do produto, etc.

Esta capacidade de negociação colectiva pode ter mais consistência introduzindo o formalismo notarial e consequente força jurídica ou fazendo uma integração em associações cooperativas já existentes ou outro tipo de associações que tem a negociação colectiva como principal objectivo.

De qualquer modo, o êxito deste tipo de associativismo está dependente da confiança que os agricultores depositam nos seus representantes, os quais deveriam ser eleitos em função das suas capacidades de negociação e em função dos seus interesses concretos na defesa do grupo de agricultores que representam. Na negociação colectiva, quanto maior for o número de agricultores a actuarem conjuntamente maior será a percentagem de produto, relativamente ao total, disponível para um determinado mercado e, por consequência, maior será a capacidade negocial.

Esta actuação conjunta tem levado, em alguns países europeus, a um poder próximo do monopólio, a favor dos agricultores, pondo em causa as leis da livre concorrência.

Um dos problemas mais comuns que pode trazer este tipo de negociação colectiva, quando o resultado se traduz num aumento efectivo dos preços ao produtor, é levar os produtores a um aumento significativo da produção quer através do aumento da produção individual quer através do aparecimento de novos produtores, tornando nulo a médio ou longo prazo o seu efeito. Esta questão pode ser salvaguardada recorrendo ao controlo efectivo da produção através da introdução de quotas ou da limitação da entrada de sócios.

Associações de Agricultores Orientadas para Prestação de Serviços de Comercialização

São associações que não intervêm directamente na compra ou venda de produtos, dado que estas operações são realizadas individualmente por cada produtor e que em momento algum perdem a propriedade da sua mercadoria.

Esta prestação de serviços pode ser feita de várias formas:

- **Serviços de transporte** – a associação é proprietária dos camiões ou de outro tipo de transportes e põe à disposição dos seus associados apenas o transporte desde a exploração até à industria na origem ou até ao centro de consumo, cobrando por tal serviço uma taxa por unidade transportada ou por quilómetro percorrido.
- **Serviços de armazenamento** – a associação coloca à disposição do agricultor uma determinada capacidade de armazenamento para cada produto ou grupo de produtos, cobrando por tal serviço uma tarifa por unidade de peso e/ou volume, durante um determinado período de tempo.
- **Informação de Marketing** – a associação substitui o departamento de marketing individual do produtor, para actuar de forma colectiva, reduzindo significativamente os custos. Ao nível do marketing estratégico pode desenvolver estudos de mercado e fornecer indicadores de preços, dimensionar a procura, previsões de produção de regiões vizinhas e/ou de países concorrentes.
- **Transformação de produtos** – a associação dispõe da unidade de transformação, o agricultor entrega directamente a sua mercadoria e recebe posteriormente o equivalente em produto transformado. Este modelo de associativismo poderá, por exemplo, encontrar grande aplicabilidade em centrais hortofrutícolas (calibragem, embalamento e armazenamento), matadouros (transformam animais vivos em carcaças), etc.
- **Serviços de venda** – o caso mais conhecido na Europa relativamente a este tipo de associativismo são os *veillingen* holandeses. São associações cooperativas, cuja principal actividade é a organização de leilões para a venda dos produtos dos agricultores associados. Este tipo de associações podem facilitar também a venda de produtos aos seus associados sem recorrer aos leilões.

ASSOCIAÇÕES ORIENTADAS PARA A PROMOÇÃO DE PRODUTOS

São associações cujos produtores produzem um ou mais produtos com características comuns e que podem ser diferenciáveis dos produtos concorrentes de outras regiões ou países. Os exemplos mais conhecidos são as associações que procedem à certificação dos produtos com denominações

de origem e que utilizam uma marca colectiva para comercializarem todos os produtos de uma determinada região.

A SOPEXA francesa, sociedade para as vendas de produtos agrícolas e alimentares, é outro exemplo onde participam agricultores, industriais, comerciantes e administração, que tem como objectivo a publicidade dos produtos franceses tanto nos mercados nacionais como estrangeiros.

Em Itália temos, por exemplo, a CONVAGRI (consorcio nacional para a valorização dos produtos agro-alimentares italianos) tem como principal objectivo informar o consumidor e promover os produtos agro-alimentares.

Associações Orientadas para a Prestação de Serviços e Venda em Comum

É um tipo de associação que pode constituir-se com um grau elevado de integração dado que os agricultores entregam os seus produtos à associação e, posteriormente esta ocupa-se da sua venda, depois de lhe associar uma série de serviços. Normalmente o agricultor perde completamente a posse dos produtos.

Existem muitas associações deste tipo em Portugal: centrais hortofrutícolas, centrais leiteiras, adegas cooperativas, etc.

VANTAGENS DAS ASSOCIAÇÕES, RELATIVAMENTE ÀS EMPRESAS:

- Maiores benefícios fiscais;
- Maior capacidade de financiamento no crédito de curto prazo, resultante do financiamento dos cooperadores, dado que estes só recebem a totalidade do valor da produção no fim da campanha de comercialização;
- Maior facilidade em implementar um Sistema de Gestão da Qualidade Total porque os cooperadores estão integrados verticalmente e deve ser a cooperativa a implementar e a gerir a qualidade desde a produção até ao consumidor final;
- Maior eficiência na orientação da produção, que deve ser feita de acordo com o mercado objectivo e deve estar integrada no Sistema de Gestão da Qualidade;
- A cooperativa tem garantido o fornecimento da matéria-prima tanto em quantidade como em qualidade.

INCONVENIENTES DAS ASSOCIAÇÕES, RELATIVAMENTE ÀS EMPRESAS:

- Os objectivos da gestão não podem ser orientados exclusivamente pelos indicadores de mercado, sobretudo quando são postos em causa os reais interesses dos cooperadores, podendo colocar a cooperativa em desvantagem competitiva relativamente às empresas do sector.
- À cooperativa é-lhe vedado o direito de se abastecer noutros mercados de origem tanto nacionais como estrangeiros.
- A gestão democrática da cooperativa nem sempre gera dinâmicas de gestão agressivas e de dedicação total dos seus directores.
- A cooperativa está dependente directamente das dinâmicas individuais e colectivas dos seus cooperadores.

Alguns destes inconvenientes poderão ser ultrapassados fazendo aprovar estatutos mais flexíveis e mais condicionantes para os cooperadores. Por exemplo, havendo um ano produtivo menos bom é possível permitir que a cooperativa possa ser fornecida com produtos oriundos de outros produtores de outras regiões. Por outro lado, o aumento da produção poderá ser regulado restringindo a entrada de novos cooperadores.

De qualquer modo, as vantagens são muito superiores aos inconvenientes porque, quando estamos na presença de um número bastante elevado de pequenos produtores, esta pode ser a única alternativa. Relativamente à gestão de marketing, qualquer cooperativa de comercialização pode pôr em pratica um plano de marketing porque pode utilizar, sem limite, as variáveis de Marketing (produto, preço, promoção e distribuição).

O empresário actual estrutura a sua empresa numa gestão horizontal e tendo em consideração a plena satisfação do consumidor, isto é, a empresa é gerida única e simplesmente tendo em consideração indicadores de mercado, pelo que os diferentes departamentos deixaram de ser estanques e a fluidez da informação é total. O departamento de marketing tem aqui o papel principal porque é o responsável pelo marketing estratégico e operacional da empresa. O departamento de produção orienta toda a sua actividade em função da informação recebida daquele departamento.

Na cooperativa de comercialização estes dois departamentos (Marketing e produção) poderão ter uma coexistência bastante diferente, mesmo que sejam adoptados os mesmos princípios de gestão porque, neste caso, o departamento de marketing está localizado na cooperativa, mas o departamento de produção é constituído por todos os cooperadores produtores.

Marketing *Boards*

A produção agrícola é uma indústria de alta competitividade estruturada em explorações relativamente pequenas que oferecem produtos muito semelhantes (pouco diferenciados) e que operam num mercado global. Tendo em consideração esta realidade, é muito difícil alcançar qualquer tipo de acordo ou acção coordenada por parte dos produtores, mesmo quando tudo é feito para o seu próprio interesse.

Quantas tentativas não foram já feitas com cooperativas de produtores para restringir a produção e, desta forma, estabilizar o preço ao produtor! Todos estes esforços raramente tiveram êxito porque são normalmente acordos voluntários, sem qualquer tipo de obrigatoriedade formal.

Em muitos países, ao depararem-se com este cenário, os agricultores solicitaram ajuda ao governo porque tinham rendimentos insustentáveis. Os respectivos governos responderam com a implementação dos Marketing *Boards* (MB).

Os MB operam nos diferentes mercados para favorecerem os produtores, desde que isso não implique uma perda directa para os consumidores. A sazonalidade e a irregularidade da oferta é também uma das suas grandes preocupações, tentando proporcionar sempre ao produtor um retorno financeiro justo do seu trabalho e do seu investimento.

Os MB potenciam a eficiência do Marketing através de uma coordenação centralizada da oferta, da investigação de mercados, da distribuição e vendas. São organizações de produtores, patrocinadas pelo governo que garantem um rendimento justo do produtor, restringindo a oferta dos diferentes produtos, utilizando geralmente para esse fim a implementação de quotas.

É um tipo de associativismo pouco dinamizado em Portugal mas muito vulgar no Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, entre outros.

Por exemplo, no Canadá todas as províncias têm MB para os principais produtos agro-alimentares. Com a instituição do *National Farm and Products Marketing Act* em 1972, o primeiro Marketing *Boards* nacional a ser estabelecido foi o *Canadian Egg Marketing Agency* e a *Canadian Turkey Marketing Agency*.

O primeiro MB foi criado em 1921 em Queensland na Austrália, para potenciar um maior poder negocial das pequenas cooperativas e disciplinar a actuação dos produtores no mercado. Nesta altura, foi aprovada uma lei, segundo a qual, «sempre que as três quartas partes dos produtores das três quartas partes da colheita média de um produto qualquer quisessem fundar

uma cooperativa de comercialização, poderiam obrigar a quarta parte restante a vender o seu produto através desta» (Digby & Gretton, 1978).

No Reino Unido constituiu-se a Milk Marketing Board a nível nacional. Em Israel funciona a Citrus Marketing Board que opera com muito êxito ao nível do comércio exterior.

COMÉRCIO ASSOCIADO

As alterações constantes que se verificam ao nível da distribuição obrigam a uma alteração gradual dos canais convencionais tendo em vista sistemas nos quais exista maior coordenação e possibilidade de realizar, por um lado, uma maior combinação das funções de marketing e, por outro, conseguir operar com economia de escalas.

Segundo Miquel Peris (1996), as formas mais frequentes de comércio associado podem agrupar-se em dois tipos distintos: a) comercio associado contratual; b) associativismo espacial.

a) **Comércio associado contratual.** Tem a sua origem na base dos canais de marketing administrados (canais coordenados informalmente através de programas desenvolvidos por uma ou várias empresas que actuam como lideres devido às suas capacidades de controlo sobre as restantes componentes do canal), mas os modos de funcionamento e coordenação estão obrigados a um contrato temporal. Este contrato permite reconhecer, de alguma forma, o poder do líder. Deste modo, tanto o líder como os restantes parceiros sentem-se mais comprometidos num projecto único, e a organização terá mais estabilidade. O facto de explicitamente normas de funcionamento, aceites por todos os membros da associação pressupõe, em geral, um esforço maior por parte da instituição líder em trazer mais vantagens aos sócios que, por sua vez, acabam por reconhecer a autoridade do líder e o cumprimento das normas. As principais formas de comércio contratual são as cadeias de comercialização voluntárias, as cooperativas de retalhistas e as cadeias de franquias.

b) **Associativismo espacial.** Baseia-se na localização de vários retalhistas num mesmo local para conseguirem vantagens que lhes possam proporcionar ofertas coordenadas tendo em vista a atenção ao cliente e as funções de marketing. As principais modalidades de associativismo espacial são: centro comercial, galeria comercial, mercados abastecedores e mercados de retalhistas (feiras).

ESTUDO DE CASO

COOPERATIVAS DE RETALHISTAS

As cooperativas de retalhistas constituem um modelo de reagrupamento do comércio independente com organizações horizontais de retalhistas integrados num nível superior (grossistas). Mas, para além da facilidade de compra, as cooperativas oferecem aos seus membros múltiplos serviços como: serviços administrativos, gestão de marketing, estudos de mercado, etc.

Este sistema cooperativo tem uma grande representação nos países nórdicos (Suécia e Finlândia), havendo também uma presença muito forte na Alemanha.

Inicialmente, eram apenas grupos de compradores que exerciam a função de grossistas. A sua estrutura actual, mais adaptada às dificuldades suscitadas por uma concorrência crescente, é muito mais completa e eficaz.

Segundo o referido autor, as cooperativas de retalhistas têm as seguintes características:

Efectuar compras em grupo. Neste caso, a cooperativa desempenha funções de grossista.

Liberdade de compra. Os cooperadores não estão obrigados a comprar a totalidade do seu aprovisionamento através da cooperativa.

Liberdade de saída da cooperativa em qualquer momento. Este modelo de sociedade cooperativa com capital variável permite que cada cooperador possa abandonar facilmente a cooperativa se não estiver satisfeito.

Exclusividade reservada a cada cooperador para um sector determinado. Isto evita a concorrência entre os sócios de um mesmo grupo.

Remuneração dos serviços prestados pelo grupo, mediante uma comissão sobre o montante dos pedidos que cada cooperador facture anualmente.

Pedidos solicitados com antecedência. Periodicamente, a comissão, designada para o efeito, selecciona os artigos a comprar e posteriormente os cooperadores enviam os vales de pedido antes de realizarem as compras.

VANTAGENS PARA OS COOPERADORES

- Ajuda financeira;
- Maior profissionalismo nos métodos de venda, formação do pessoal e modernização das lojas;
- Criação de marcas próprias para o conjunto de todos os associados;
- Vantagens de oportunidade, qualidade e acompanhamento dos aprovisionamentos;
- Facilidades administrativas;
- Redução do risco de ruptura de *stocks*.

INCONVENIENTES PARA OS COOPERADORES

- Perda de alguma liberdade devido ao cumprimento de normas;
- Periodicidade dos pedidos, obrigando a um determinado *stock* permanente de produtos que, muitas vezes não se conseguem vender com a rapidez necessária;
- O prazo de execução dos pedidos pode ser lento;
- Problemas financeiros devido à necessidade de efectuar desembolsos periódicos como contributo para a manutenção da cooperativa.

CADEIAS DE COMERCIALIZAÇÃO VOLUNTÁRIAS

É caracterizada pela associação de vários grossistas que constituem normalmente a cabeça da cadeia. Este grupo pode incluir alguns retalhistas estrategicamente seleccionados. Seguidamente são elaboradas todas as regras de funcionamento e coordenação. Todos os comerciantes que aderirem à cadeia ficam com total independência jurídica e financeira.

Miquel Peris (1996) identificou três grupos de cadeias de comercialização voluntárias: retalhistas agrupados em associação; grossistas agrupados também de diversas formas e a central de compras.

Características das cadeias de voluntários:

- **Capacidade de efectuar compras em grandes quantidades;**
- **Total liberdade de compra, dado que os retalhistas agrupados podem dirigir-se a outros fornecedores;**
- **Total liberdade para abandonar a cadeia;**
- **Exclusividade reservado a cada grossista para orientarem os retalhistas para um sector determinado;**
- **Remuneração mediante descontos de acordo com o volume de negócios realizado.**

A sua origem remonta a 1916, nos Estados Unidos, onde nasce a primeira cadeia com o objectivo de neutralizar o desenvolvimento das sucursais. A ideia chega à Europa em 1993, mais precisamente na Holanda com a chamada Der Spar. Nasce como reacção grossistas perante o aparecimento das cooperativas de retalhistas, as quais, por sua vez surgiram para fazer frente ao desenvolvimento de sucursais e de algumas integrações.

Este sistema de comercialização também foi desenvolvido na Europa como um mecanismo de defesa do comércio tradicional, adaptando-se às novas tendências de venda maciça em grandes superfícies comerciais, assim como a técnicas de publicidade, promoção e venda. Estas cadeias de comercialização adquiriram grande força e superior importância ao nível da comercialização de produtos alimentares, são bons exemplos a Red and White nos Estados Unidos e Canadá, Spar e Végé em Espanha, etc.

Este tipo de associativismo só tem vantagens para os grossistas dado que, por um lado, conseguem controlar os retalhistas e, por outro, conseguem comprar a preços mais baixos, racionalizar as suas actividades e, desta forma, aumentar a produtividade. Os retalhistas podem também encontrar aqui algumas vantagens, desde logo, preços de compra mais baixos, metodologias de venda mais eficientes, formação do pessoal, modernização de armazéns vantagens de crédito e facilidades administrativas. Os consumidores também podem ter um benefício directo: preços mais baixos, melhor qualidade e serviços.

Os *agrupamentos de compra* são associações de comerciantes, de carácter horizontal, isto é, operam dentro de um mesmo escalão comercial, com a finalidade principal de comprarem em comum e obterem as melhores condições perante os fornecedores. Os agrupamentos de compra podem ser de grossistas, retalhistas ou de consumidores. Estes agrupamentos são sempre horizontais e nunca verticais (Esteve, 1981).

As *centrais de compras* diferem dos agrupamentos de compra em dois aspectos fundamentais: em primeiro lugar porque dispõem de uma estrutura organizativa e, em segundo lugar, por estarem constituídas como sociedades comerciais, sobretudo anónimas.

Os centros comerciais e os mercados abastecedores são também formas de associação comercial, muito vulgares também em Portugal.

Bibliografia

- ALBERT, P., GIMENEZ, T., MORENO, A. e ESCRIBANO, J., (1994), *Marketing Agrário*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, 1994.
- ALVENSLEBEN, V., *Curso de Comercialización de Productos Agroalimentarios*, IAMZ, Zaragoza, 1987.
- ANCIN, J. Vicuña, *El Plan de Marketing en la Pratica*, ESIc Editorial, Madrid, 1995.
- ARCAS LARIO, N., *El marketing de las Cooperativas Agrarias: claves para la competitividad de la empresa agraria*, CIRIEC España, Valencia, 1999.
- BENNION, M., e SCHEULE, Barbara, *Introductory Foods*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- CABALLER, V., *Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrárias*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, 1992.
- CALDENREY ALBERT, P. Hro GIMENEZ, T., TITOS MORENO, A., BRIZ ESCRIBANO, J., *Marketing Agrario*, Mundi-Prensa, Madrid, 1996.
- CRAWFORD, I. M., *Agricultural and Food Marketing Management*, Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO), 1997.
- ESTEVE, N., «Estrutura do comércio retalhista e formas de organização», *Revista Información Comercial Española*, n.º 1808 de 26/11/81, 1981.
- GUTIÉRREZ, José Bello, *Ciencia Bromatologica – Principios Generales de los Alimentos*, Diaz de Santos, Madrid, 2000.
- ICEP Portugal, *Análises SWOT sectoriais*, Direcção de Comércio e Internacionalização, 2001, URL: www.icep.pt/portugal/sectores/swot.pdf, consultado em 26 de Setembro de 2004.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDRES, J. e WONG, V., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, 2002.
- KOTLER, Philip; C. DIONÍSIO, C.; G. ILDEFONSO, G.; C. IGNACIO, C., *Dirección de Marketing,* Edición del Milénio, Prentice Hall, Madrid, 2000.
- LAMBIN, Jean-jacques, *Marketing Estratégico*, McGraw Hill, 2000.
- Lendrevie *et al.* 1993
- LOUIS W. S., ADEL I. E., *Marketing Channels*, 5th ed., Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- MARTÍNEZ, I. B. *Cooperativismo y Desarrollo Local,* Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2003.
- Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas, *Fruta e produtos Hortícolas – produção, comercialização e qualidade, Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas*, 2004, URL: http://www.min-agricultura.pt/oportal/extcnt/docs/FOLDER/PROT_TEMAS/F_ALIMENTACAO/FPH/INDEX.HTM, consultado em 25/09/2004.
- Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas, SIMA – Sistema de Informação dos Mercados Agrícolas, Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas, 2004, URL: http://www.gppaa.min-agricultura.pt/sima.html, consultado em 25/10/2004.

- MORENO, Ramón Rufín, *Marketing*, Sanz y Torres, 1996.
- NUNES, J. Coelho e CAVIQUE, L., *Plano de Marketing – Estratégia em Acção*, Publicações D. Quixote, 2001.
- PADBERG, D., RITSON, C., ALBISU, L., *Agro-Food Marketing*, CABI CIHEAM, Zaragoza, 1997.
- PIRES, Aníbal, *Marketing – Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*, Editorial Verbo, 1997.
- PIRES, Miquel, S., PARRA GUERRERO, F., CHRISTIAN L'HERMIE, MIQUEL ROMERO, M. J. *Distribución Comercial*, Colección universidad, ESIC editorial, Madrid, 1996.
- PORTER, Michael, *Competitive advantage*, New Cork, Free Press, 1985.
- RAYMOND Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts,* 4th ed., Prentice Hall, New Jersey, 1991.
- RODRIGUES, J. A. *Código Cooperativo Anotado e comentado*, Quid Judis, Lisboa, 1997.
- RIES and JACK TROUT, (1982), Positioning: The Battle for your mind, Warner Books, New Cork.
- ROSSER REEVES, (1960), Reality in Advertising, Alfred A. Knopf, New Cork
- SÁNCHEZ, R. A., *La Integración Cooperativa y sus Técnicas de Realización: la Cooperativa de Segundo Grado*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2000.
- SANTESMASES MESTRE, M., *Marketing, Conceptos y Estrategias*, Ediciones PIRÁMIDE, Madrid, 1993.
- STERN E EL-ANSARY, *Marketing Channels*.
- SWINNEY, *Concepto Cooperativo y los Derechos Cooperativos en Europa*, CIRIEC-España, 9, 55-82, 1990.
- VÁSQUEZ CASIELLES, R., TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, *Marketing: Estrategias e Aplicaciones Sectoriales*, CIVITAS, Madrid, 1994.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS, J.A. (1994), Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales, CIVITAS, Madrid.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 5

CAPÍTULO 1
CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO DE MARKETING 7

CONCEITOS E FERRAMENTAS DE MARKETING 8

MERCADO OBJECTIVO E SEGMENTAÇÃO 9
NECESSIDADES, DESEJOS E PROCURA .. 10
VALOR E SATISFAÇÃO 10

ORIENTAÇÕES EMPRESARIAIS DAS ORGANIZAÇÕES 11

CAPÍTULO 2
MARKETING ESTRATÉGICO 13

ESTUDOS DE MERCADO 14

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR ... 17

SEGMENTAÇÃO E MERCADO OBJECTIVO 22

REQUISITOS PARA QUE A SEGMENTAÇÃO SEJA EFECTIVA 24

MERCADO OBJECTIVO OU PÚBLICO-ALVO 25
CINCO MODELOS PARA SELECCIONAR O PÚBLICO-OBJECTIVO 25

DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO .. 26

TIPOS DE DIFERENCIAÇÃO 27

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA 28

CONCORRÊNCIA DE MERCADO 30

CANAIS DE MARKETING 31

FUNÇÕES DOS CANAIS DE MARKETING .. 34

PREVISÃO E DIMENSIONAMENTO DA PROCURA 36
TERMINOLOGIA ASSOCIADA AO DIMENSIONAMENTO DA PROCURA .. 38
DIMENSIONAMENTO DA PROCURA ACTUAL 39
Mercado potencial 39
POTENCIAL DE ÁREA DE MERCADO .. 40

CAPÍTULO 3
AS VARIÁVEIS DE MARKETING NA EMPRESA AGRÁRIA 41

O PRODUTO 42

O PREÇO 46

A DISTRIBUIÇÃO 48

A PROMOÇÃO 50

MARKETING MIX 51

ORÇAMENTOS 51

CAPÍTULO 4
PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING . 55

PRIMEIRA FASE: ANÁLISE DA SITUAÇÃO EXTERNA, ANÁLISE DA SITUAÇÃO INTERNA E DIAGNÓSTICO 57

ANÁLISE EXTERNA 58
ANÁLISE INTERNA 58
SISTEMAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO 59
Outras Fontes de Recolha de Informação 60
DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO 60
Análise SWOT 61
Matriz de Posição Competitiva 63

SEGUNDA FASE: DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING 63

OBJECTIVOS DE MARKETING 64
DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING 64
Estratégias de Produto 65
Estratégia de Segmentação e Posicionamento .. 66
Estratégias de Preço 66
Estratégias de Comunicação 67
Estratégias de Distribuição 67

TERCEIRA FASE: PLANOS DE ACÇÃO 68

ACÇÕES DE MARKETING SOBRE OS PRODUTOS 68
ACÇÕES DE MARKETING SOBRE OS PREÇOS 69
ACÇÕES DE MARKETING SOBRE A DISTRIBUIÇÃO 70
ACÇÕES DE MARKETING SOBRE A COMUNICAÇÃO 70

MODELOS DE PLANOS ESTRATÉGICOS ... 70

DIFERENCIAÇÃO 70
Diferenciação por meio do Produto 70
Diferenciação por meio do Serviço Associado ao Produto 72
Diferenciação através dos Recursos Humanos 72
Diferenciação através dos Canais de Distribuição 72
Diferenciação através da Imagem 72

POSICIONAMENTO 73
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE CICLO DE VIDA DO PRODUTO 73
Ciclo de Vida de um Produto 73

CAPÍTULO 5
O ASSOCIATIVISMO E A GESTÃO DE MARKETINGAGRO-ALIMENTAR 75

COOPERATIVAS AGRÁRIAS 76
CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGRÁRIAS 77
DIMENSÃO ÓPTIMA DE UMA COOPERATIVA 80
COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRAU .. 81

ASSOCIATIVISMO COMERCIAL 82

ACORDOS SIMPLES ENTRE AGRICULTORES 83
NEGOCIAÇÃO COLECTIVA DA PRODUÇÃO 83
ASSOCIAÇÕES DE AGRICULTORES PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COMERCIALIZAÇÃO 84
ASSOCIAÇÕES ORIENTADAS PARA A PROMOÇÃO DE PRODUTOS 85
ASSOCIAÇÕES ORIENTADAS PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E VENDA EM COMUM 86
Vantagens das associações, relativamente às empresas: 86
Inconvenientes das associações, relativamente às empresas: 87

MARKETING *BOARDS* 88

COMERCIO ASSOCIADO 89

Referências 93