



SmartFarmer

Imelhorar competências para uma agricultura inteligente, através de uma ferramenta inovadora para o desenvolvimento rural e o crescimento económico

MATERIAL DE FORMAÇÃO



AGRICULTURAL RESEARCH
INSTITUTE



**Zemnieku
Saeima**



Εύχαρπον
HELLENIC SUPERFOODS



**FUNDACIÓN
MAIMONA**

Innovación Local • Local Innovation

PARCEIROS



Instituto de Investigação Agrícola (ARI - Chipre)



Universidade Tecnológica do Chipre (CUT - Chipre)



União "Parlamento dos Agricultores" (ZSA - Letónia)



Universidade Harokopio de Atenas (HUA, Grécia)



M.A.G.I. - Cooperativa Grega de Superalimentos (M.A.G.I. - Grécia)



Rede de Competências para o Desenvolvimento e a Inovação (RCDI - Portugal)



Fundação Maimona (FM - Espanha)



Lifelong
Learning
Programme

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita. Os materiais são de utilização livre, de acordo com as regras indicadas em ©: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> (exceto para materiais com direitos de autor citados nos textos).

SMARTFARMER: Objectivos

O projecto SmartFarmer pretende evidenciar:

- As razões pelas quais a produção e marketing de superalimentos é uma alternativa favorável para os bio-produtores.

- As vantagens comparativas dos superalimentos, face a outros produtos biológicos.

O projecto SmartFarmer tem como objectivo melhorar as capacidades e competências do sector agrícola, através da introdução de um programa de formação no Chipre, Grécia, Letónia, Espanha e Portugal, encorajando, simultaneamente, o desenvolvimento rural nos países participantes no projecto e na Europa, em geral. O SmartFarmer baseia-se na transferência de resultados do projecto ProudFarmer (<http://www.zemniekusaeima.lv/en/38/>) concluído em 2010 com resultados inovadores, que foram integrados com sucesso nos programas de formação formal dos países parceiros. As actividades do Smartfarmer incluem: a análise do programa de formação e materiais de suporte respeitantes aos “Instrumentos Metodológicos de Formação em Marketing” e a sua adaptação aos requisitos dos grupos-alvo e países participantes no projecto; partilha de experiências de formação respeitantes a práticas agrícolas inteligentes e desenvolvimento de novos (e-)conteúdos para aprendizagem; teste e avaliação das ferramentas desenvolvidas; disseminação de informação e divulgação dos resultados do projecto e preparação de mecanismos/processos adequados para a sua transferência e exploração alargada.

MÓDULO 1: Planeamento Estratégico e Marketing de agro-alimentos orgânicos “inteligentes”	1
unidade 1: Conceito e Princípios de Marketing	2
unidade 2: Planeamento Empresarial Estratégico	9
unidade 3: Formular Estratégias e Planos de Gestão e de Marketing	18
MÓDULO 2: O Marketing Mix	35
unidade 4: Produto	36
unidade 5: Preço	48
unidade 6: Promoção / Ferramentas promocionais	56
unidade 7: Distribuição	65
unidade 8: Os 4Cs de Lauterborn	77
unidade 9: Cooperação	84
MÓDULO 3: Agricultura biológica, Sistemas de Qualidade e Eco-agricultura	96
unidade 10: Política de Qualidade na Produção Agrícola na U.E.	97
unidade 11: Em direção à Ecoagricultura	111

Planeamento Estratégico e Marketing de agro-alimentos orgânicos "inteligentes"

Objetivos da aprendizagem/resultados



Esta primeira unidade vai ajudar o leitor a entender:

- ♦ O significado do conceito de marketing e as funções do marketing;
- ♦ A relevância do marketing para as empresas agrícolas e agro- alimentares;
- ♦ Porque é importante implementar o conceito de marketing.
- ♦ Após a conclusão desta unidade, será capaz de:
- ♦ Compreender os conceitos básicos de marketing;
- ♦ Entender a diferença entre um negócio “orientado para a produção” e um “negócio orientado” para o marketing.
- ♦ Entender a influência da adoção de processos de marketing eficazes nas empresas agro- alimentares.

Duração estimada



A duração estimada de aprendizagem para esta unidade é de 30 minutos. No entanto, para a realização do exercício prático proposto, serão necessários cerca de 60 minutos. Portanto, esta unidade requer cerca de 90 minutos para ser completada.

Sumário

O Marketing é uma função organizacional que inclui um conjunto de processos que têm como finalidade essencial **descobrir o que os clientes querem para posteriormente os satisfazer**, de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*.

Isto significa que: i) o processo de Marketing deve ser orientado para o cliente; ii) o processo de Marketing deve garantir a sustentabilidade do negócio, através da gestão adequada do triângulo de valor – qualidade, serviço e preço.

Em geral, os agricultores são altamente experientes no uso de técnicas e de procedimentos agrícolas, mas o marketing exige a aprendizagem de novas competências e de novas técnicas e a capacidade de acesso a novas fontes de informação. A obtenção de competências de marketing contribui para uma gestão mais rentável das explorações e empresas agrícolas.

Recursos (leitura) para a aprendizagem

Razões para começar

É muito provável que tenha frequentemente pensado no seu negócio, na produção e na venda seus produtos.

Qualquer que seja a natureza da sua atividade (por exemplo, uma exploração agrícola ou uma empresa agro-alimentar) e o estágio de desenvolvimento da mesma (em início de atividade ou já estabelecida), você tem que enfrentar diversas questões para enfrentar os desafios do mercado e do contexto externo, ou seja, para lidar com a complexidade das condições econômicas, sociais e culturais que afetam e influenciam o crescimento, o desenvolvimento e a sobrevivência do seu negócio.

Compreender e familiarizar-se com os primeiros princípios do marketing não significa que tenha de saber de cor inúmeras noções e definições que aparentemente parecem estar distantes dos seus problemas práticos e das suas necessidades.

O Marketing, nos seus princípios básicos e definições, tem muito mais a ver com o dia-a-dia do seu negócio do que imagina. O Marketing irá ajudá-lo a compreender melhor como adotar uma abordagem mais orientada para o mercado e a entender o contexto externo da sua empresa, de modo a melhorar o seu negócio.

Conceito e Funções do Marketing

A essência do marketing é *identificar e responder às necessidades humanas e sociais*. Segundo Philip Kotler, o **marketing** é “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam criando, oferecendo e trocando livremente produtos e serviços de valor com outros” [4].

Gerir estes processos de trocas exige trabalho e competência. Deste modo, a gestão do marketing pode ser entendida como “a arte e a ciência para escolher mercados alvo e angariar, manter e aumentar clientes através da criação, disponibilização e comunicação de elevado valor” [4].

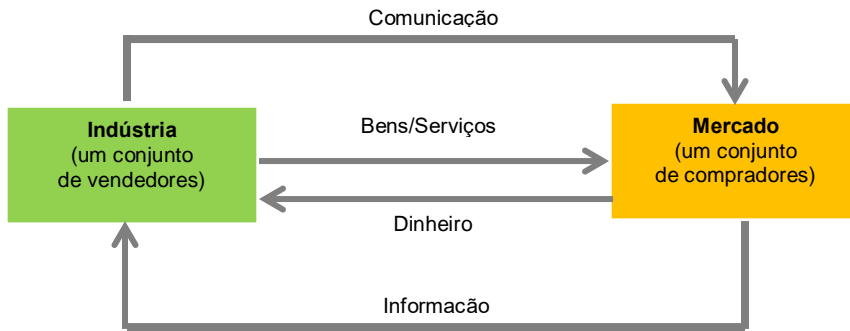
Em resumo, o Marketing abrange um conjunto de conceitos, teorias, ferramentas, práticas, procedimentos e... experiência. Começemos por algumas definições básicas que o vão ajudar a melhor compreender o conceito e as funções do Marketing.

Mercados. O conceito de troca leva ao conceito de mercado. Inicialmente, o “mercado” era o local onde os compradores e vendedores se encontravam para trocar os seus produtos. No Marketing, contudo, o termo “mercado” é utilizado para designar o agrupamento de compradores, enquanto os vendedores são considerados “indústria”.

Compradores e vendedores estão ligados através de quatro fluxos, como se pode ver na figura seguinte. Os vendedores enviam bens, serviços e comunicação (e.g. anúncios, folhetos por correio) para o mercado e, em



troca, recebem do mercado dinheiro e informação (e.g. preferências dos compradores, informação de vendas).



Fonte: Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [4]

Necessidades, Vontades e Exigências. As *Necessidades* são requisitos humanos básicos tais como alimentação, água, vestuário e habitação. Estas necessidades existem intrinsecamente nas pessoas e fazem parte da condição humana. As *Vontades* são desejos para a satisfação específica de determinadas necessidades básicas (e.g. eu preciso de roupa, mas quero um fato Armani). As vontades humanas são muito influenciadas pelos factores sociais. As *Exigências* referem-se a vontades de produtos específicos, com base na capacidade e disponibilidades para os comprar. Muitas pessoas podem querer um fato Armani, mas só algumas têm capacidade e disponibilidade para o comprar.

Produtos. Um produto pode ser definido como *qualquer coisa que pode ser oferecida a alguém para satisfazer uma necessidade ou vontade*, incluindo bens físicos e serviços. Na verdade, os produtos físicos também prestam

serviços nalguns casos (e.g. um micro-ondas presta serviços de culinária), enquanto outros serviços são prestados através de outros meios (e.g. serviços de turismo).

Valor, Custo e Satisfação. Como é que os clientes escolhem entre os vários produtos que podem satisfazer uma determinada necessidade? A questão chave é *valor*. O/A comprador(a) escolhe o produto que ele/ela apercebe como sendo o que fornece maior valor. Este valor resulta da combinação dos benefícios tangíveis e intangíveis com o *custo* do produto.

O triângulo de valor do cliente combina Qualidade, Serviço e Preço. A percepção do valor aumenta com a qualidade e o serviço, mas tende a decrescer com o preço.

A *satisfação* reflete a avaliação que o cliente faz do desempenho (apercebido) de determinado produto, em relação às suas expectativas.

Podemos, portanto considerar que a **função do marketing** é, em primeiro lugar, a identificação, criação, comunicação, disponibilização e monitorização do valor do cliente” [4].

Por outras palavras: o marketing consiste em **identificar o que os clientes querem e fornecer-lhes isso**. Daqui retiram-se duas importantes conclusões:

- ♦ O processo de marketing deve ser *orientado para o cliente*;
- ♦ O processo de marketing deve garantir a *rendibilidade do negócio*, através de uma



gestão adequada do triângulo de valor – qualidade, serviço e preço.

Em resumo: o marketing tem a ver com criar, comunicar e fornecer:

- ♦ O produto certo (o quê)
- ♦ Às pessoas certas (quem)
- ♦ Ao preço certo (como)
- ♦ No local certo (onde)
- ♦ No momento certo (quando)
- ♦ Com lucro (porquê)

Porque é o Marketing importante?

A maioria dos produtores agrícolas e pequenos empresários agro-alimentares consideram-se “tomadores de preços”. Tendem a considerar que não têm controlo sobre os preços (devido ao poder negocial das cadeias grossistas e de retalho), não sabem como atrair novos clientes, ou falta-lhes conhecimento sobre quais os produtos mais rentáveis que podem produzir.

Embora os produtores e empresários agrícolas consigam, geralmente, definir claramente os seus problemas, por vezes têm dificuldade em identificar as soluções possíveis.

O marketing desempenha um papel fundamental na abordagem a estes desafios e problemas, fornecendo um conjunto de processos e ferramentas que ajudam a analisar os produtos e serviços, avaliando a eficácia da comunicação comercial e da distribuição, melhorando o desempenho global do negócio.

O marketing contribui para a valorização dos produtos existentes, ajudando a inovar e a melhorar o posicionamento do negócio no mercado.

Um marketing bem sucedido também ajuda a desenvolver a procura e contribui para criar uma base de clientes fidelizados.

Tomar as decisões de marketing mais adequadas nem sempre é simples, mas uma abordagem eficaz ajuda a fixar preços, a decidir onde vender e quanto gastar em publicidade, vendas diretas ou promoção na Internet.

O marketing implica também saber o mais possível sobre os clientes, as suas necessidades e exigências, e inclui pesquisa sobre a concorrência, sobre o contexto tecnológico e sobre os factores económicos e sociais que podem influenciar globalmente o seu negócio.

Os produtores agrícolas são, de um modo geral, experientes em técnicas e procedimentos agrícolas, mas o marketing requer novas competências, novas técnicas e capacidade de acesso a novas fontes de informação. A obtenção de competências de marketing contribui para uma gestão mais rentável das explorações e empresas agrícolas.

Orientação para o Mercado

As metodologias de marketing mudaram dramaticamente nas últimas décadas.

Em particular, nos últimos anos, factores económicos, sociais e culturais criaram novas



oportunidades e desafios de marketing. Estes factores referem-se a uma vasta gama de desenvolvimentos interligados que vão desde a revolução digital aos processos de globalização, incluindo o desenvolvimento de soluções de desintermediação, o aumento da consciência ambiental dos clientes e maior poder dos clientes, entre outros.

Vejamos a evolução do marketing, dos “velhos” aos “novos” conceitos.

O Conceito do Produto. O marketing estava focado no **produto** e as empresas concentravam os seus esforços na elaboração de um produto “melhor”. A definição de “melhor” era baseada em normas e valores internos. O problema desta abordagem é que “um produto novo ou melhorado não tem necessariamente sucesso a não ser que tenha preço, distribuição, publicidade e venda adequadas” [4].



O Conceito do Marketing. Este conceito surgiu no final da década de 1950 – início de 1960, reorientando a focagem do marketing do produto para o **cliente**. A abordagem não é encontrar os clientes certos para o seu produto, mas sim “*os produtos certos para os seus clientes*”. Este conceito desenvolveu a metodologia do *marketing mix* e dos “quatro P”, como ficou conhecida: produto, preço, canais de distribuição (*place*) e promoção. Estas questões serão aprofundadas no Módulo 2.



O Conceito do Marketing Holístico. Recentemente começou a tornar-se evidente que era necessário um conceito de marketing

mais abrangente e estratégico. Assim, começou a surgir uma nova mudança, com focagem no ambiente externo da empresa. Quer isto dizer que é necessário **conhecer o cliente num contexto global** que inclui não só a concorrência, mas também as políticas e estratégias governamentais, bem como as forças macro de natureza económica, social e política, que influenciam a evolução dos mercados. O marketing holístico reconhece que “tudo importa para o marketing e que é necessária uma perspectiva abrangente e integrada” [4].

Começar a pensar de forma diferente...

A cadeia de valor é um longo canal que se estende desde as matérias-primas aos produtos finais, entregues aos clientes finais. A maior parte dos produtos agrícolas necessitam de processamento adicional, de embalagem e de outros serviços intermédios para que sejam de facto úteis para os consumidores.

Os produtos são altamente perecíveis e não estandardizados em termos de dimensão e qualidade. Variam em quantidade e qualidade ao longo do ano e, frequentemente, são produzidos longe dos centros de consumo...

... parecendo que as necessidades dos produtores e dos consumidores são quase antagónicas, como se mostra na figura seguinte.



NECESSIDADES DOS PRODUTORES

- ☞ *Produtos vendidos ao preço mais alto possível*
- ☞ *Produção vendida independentemente da qualidade*
- ☞ *Vendas efectuadas o mais próximo possível da exploração agrícola*
- ☞ *Produtos vendidos imediatamente após a colheita*
- ☞ *Produtos vendidos sem embalagem*

NECESSIDADES DOS CONSUMIDORES

- ☞ *Produtos comprados ao menor preço possível*
- ☞ *Comprar apenas a mais alta qualidade possível*
- ☞ *Compras efectuadas o mais próximo possível da residência*
- ☞ *Produtos disponíveis todo o ano*
- ☞ *Produtos embalados conforme as necessidades*

Fonte: Adaptado do Projecto ProudFarmer (2010),
Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of
Local and Typical Products, 1.1. First Principles of Marketing [5]

Uma das chaves para o sucesso é saber:

QUEM são os seus clientes?

QUAIS são as suas necessidades e prioridades?

O QUE é que eles procuram?

Cada operador captura só uma determinada percentagem do valor total gerado ao longo da cadeia de valor. O aumento da proporção do produtor agrícola na despesa global dos consumidores em produtos alimentares depende de:

- ◆ Fornecimento de serviços atualmente efetuados por outros operadores a jusante, por exemplo, o processamento da produção primária ou a venda direta ao público;
- ◆ Contributo para a melhoria da eficiência da cadeia de valor, por exemplo, reduzindo os custos dos compradores ou satisfazendo requisitos específicos que de outra forma não seriam satisfeitos.

Gerir uma exploração agrícola ou uma pequena empresa agro-alimentar não é apenas produzir e esperar que os clientes comprem. Os clientes pagarão pelo que querem adquirir e não necessariamente pelo que lhes queremos vender.

As boas ideias só por si não garantem o sucesso do negócio. Portanto, comece a pensar de forma diferente! Seja orientado para o cliente e focado no mercado!

Como primeiro passo, propomos-lhe um exercício.

Exercícios/atividades

Propomos-lhe que se dirija ao seu supermercado local e:

1. Faça uma lista com os frutos e vegetais frescos disponíveis.

2. Comporte-se como “consumidor” e efetue uma compra como se fosse a sua compra semanal de produtos quotidianos.

3. Liste as necessidades/razões que o levaram a comprar determinado produto e, em caso de escolha múltipla para o mesmo tipo de produto, faça uma lista das prioridades que o levaram a seleccionar os produtos que escolheu.

Depois de concluir a compra:

1. Compare os produtos que produz com a lista de necessidades/razões e eventuais prioridades que o levaram a adquirir os produtos específicos que comprou. Classifique os seus próprios produtos de acordo com a sua lista de necessidades/razões e prioridades.

2. Faça uma lista das diferenças – aspecto, preço, embalagem, rótulos, valor acrescentado, comunicação gráfica, outros serviços prestados, etc..

3. Analise a sua lista e identifique potenciais alterações nos seus produtos para resolver falhas de qualidade, necessidades/razões e prioridades que poderão estar na origem da preferência pelos produtos do supermercado.

No final do exercício deverá conseguir responder à seguinte questão:

♦ Existe margem para melhoria dos seus produtos de modo a torná-los mais atractivos para os seus habituais clientes e para atrair novos tipos de consumidores?

Bibliografia/Leitura adicional

[1] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome

(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)

[2] **Dixie G.** (2005), Horticultural Marketing, Marketing Extension Guide, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome

(<http://www.fao.org/docrep/008/a0185e/a0185e00.htm#Contents>)

[3] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8th Edition Prentice Hall: New Jersey

[4] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall: New Jersey

[5] **ProudFarmer Project** (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.1.First Principles of Marketing

Unidade 2: Planeamento Empresarial Estratégico

Autores: Alexandra Mendonça, Petros Kosmas

Objetivos da aprendizagem/resultados



Esta unidade ajudará o leitor a compreender:

- ♦ O que é uma estratégia e o que são tipos de estratégias genéricas;
- ♦ O papel do planeamento estratégico e de que forma é executado;
- ♦ As relações e as diferenças entre o planeamento estratégico de gestão e o planeamento de marketing.

Após a conclusão desta unidade, o leitor será capaz de:

- ♦ Conhecer 3 tipos de estratégias genéricas;
- ♦ Descrever o processo de planeamento estratégico;
- ♦ Distinguir o planeamento de gestão do planeamento de marketing.

Duração estimada



A duração estimada para esta unidade é de 90 minutos.

Sumário

O conceito de Estratégia pode ser descrito como um processo de decisão que constitui um elemento integrador e orientador das acções que uma organização deve seguir para alcançar objectivos definidos. As empresas podem adoptar diferentes estratégias consoante os objectivos, os recursos e o ambiente externo. Porter estruturou as metodologias possíveis em três tipos genéricos de estratégias: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque.

O processo de planeamento estratégico inclui a definição da missão da empresa, a análise das oportunidades e ameaças externas e a avaliação dos pontos fortes e fracos internos à empresa; com base na análise do ambiente externo e interno, são definidos objectivos de negócio e é delineada a *estratégia*. Seguidamente, deve ser elaborado um plano de ação (*business plan*) para a implementação da estratégia. Devem ainda ser elaborados mecanismos de controlo e *feedback* para a implementação do plano.

O planeamento estratégico de marketing é uma componente principal do planeamento de gestão em geral. Uma estratégia de marketing estabelece mercados alvo e um *marketing mix*. Trata-se de uma “imagem em grande escala” do que a empresa fará no mercado, de modo a ganhar vantagem competitiva. O plano de marketing é uma especificação detalhada da estratégia de marketing, elaborado para a implementação operacional da estratégia.

Recursos (leitura) para a aprendizagem

O que é Estratégia?



“Os objetivos indicam onde a empresa quer chegar; a estratégia diz como se chega lá” [4].

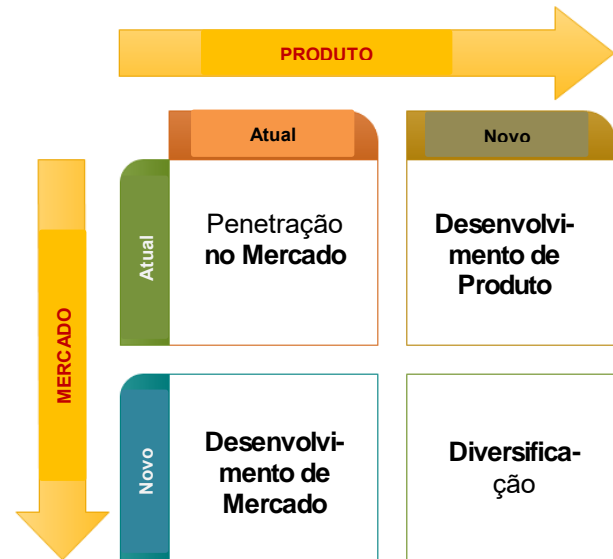
O conceito de Estratégia pode ser descrito como um processo de decisão que constitui um elemento integrador e orientador das ações que uma organização deve seguir para alcançar objectivos definidos.

O conceito de Estratégia pode também ser comparado com o capitão na ponte de um navio, navegando em direção a determinado porto. O capitão está constantemente a verificar tanto o horizonte como o espaço que está imediatamente à sua volta e ajusta a rota, eventualmente conduzindo o navio noutra direção se uma tempestade aparecer no horizonte, ou se um objeto estiver a obstruir o caminho.

Todas as empresas têm uma estratégia, explícita ou implícita. Uma estratégia explícita é desenvolvida através de um processo de planeamento estruturado, enquanto uma estratégia implícita resulta das várias atividades da empresa. Há vantagens relevantes na adopção de um processo explícito de formulação da estratégia, de modo a garantir que os esforços da empresa são coordenados e orientados para um conjunto específico de objectivos.

Um processo formal de planeamento estratégico coloca questões que são de

interesse geral para o negócio e deve fornecer uma resposta organizada a essas questões: O que está a minha empresa a fazer agora? O que está a acontecer na envolvente? O que deveria a empresa fazer?



Fonte: Ansoff, I (1957), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review

Por exemplo, no âmbito de um processo de planeamento estratégico, as empresas devem analisar e identificar se existem oportunidades para melhorar a sua performance. Ansoff [1] definiu um esquema muito útil para detetar oportunidades de mercado/produto.

Consideremos o caso hipotético da *NiceFarm* que produz atualmente amoras. Quais as opções de culturas e diversificação que a *NiceFarm* pode adotar?

Penetração no Mercado. Esta opção destina-se a obter uma maior quota de mercado com os

produtos atuais, nos mercados atuais da empresa. Para esse efeito, existem três possibilidades principais. Se a maioria dos clientes está a comprar com baixa frequência, a empresa pode demonstrar os benefícios de um consumo mais regular de amoras (e.g. devido às suas propriedades benéficas para a saúde). Outra opção poderá ser atrair clientes dos concorrentes, tirando partido de eventuais fraquezas dos produtos ou da estratégia de marketing dessas empresas (e.g. menor qualidade e menor dimensão dos frutos, preços mais altos). Uma terceira opção seria atrair novos consumidores de amoras, considerando que há ainda muitas pessoas que não comem este fruto.

Desenvolvimento do Mercado. Esta abordagem consiste em procurar novos mercados, com os produtos atuais. Se a *NiceFarm* está a vender amoras apenas aos consumidores finais, pode tentar vender, por exemplo, a consumidores institucionais (e.g. restaurantes, empresas de *catering*). Em segundo lugar, a *NiceFarm* pode procurar canais de distribuição adicionais; se está a vender atualmente apenas em supermercados, pode tentar os mercados de produtores, ou a venda através da Internet. Em terceiro lugar, a empresa pode tentar vender em novas localizações, no mercado doméstico ou de exportação; se vende atualmente apenas na sua região, pode expandir para regiões vizinhas, ou para o estrangeiro.

Desenvolvimento do Produto. Esta opção destina-se a incorporar novos desenvolvimentos dos produtos existentes, ou a introdução de novos produtos. A *Nicefarm*

pode modificar e melhorar as características das amoras, mudando da produção convencional para a produção orgânica. Se aplicável, pode obter uma Denominação de Origem Protegida (DOP) ou uma Indicação Geográfica Protegida (IGP), valorizando o produto atual. Por fim, considerando que a embalagem faz parte do produto, pode implementar um novo conceito de embalagem, mais conveniente e mais atrativa para os clientes.

Diversificação. Esta abordagem aplica-se quando podem ser identificadas novas oportunidades fora do atual âmbito do negócio, incluindo novos produtos e novos mercados. A *NiceFarm* pode procurar novos produtos que tenham sinergias técnicas ou de mercado com a sua produção atual (e.g. pode começar a produzir bagas goji, além das amoras). A empresa pode também procurar novos produtos e mercados que requeiram competências e tecnologias diferentes e que podem interessar aos seus clientes atuais ou a novos clientes (e.g. a *NiceFarm* pode começar a produzir compotas ou licores de amora).

Formulação da Estratégia

A essência da formulação de uma estratégia competitiva reside em relacionar a empresa com o seu ambiente [5].



As empresas podem adoptar diferentes estratégias consoante os objectivos, os recursos e o ambiente externo. Porter [5] estruturou as metodologias possíveis em **três tipos genéricos de estratégias:**

Alvos Estratégicos	Vantagem Estratégica	
	Posição de Baixo Custo	Unicidade do Produto
Amplio (Toda a Indústria)	Liderança no Custo Total	Diferenciação
Estreito (um Segmento Particular)	Enfoque (Baixo Custo)	Enfoque (Diferenciação)

Fonte: Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*

Liderança no Custo Total. A empresa consegue os mais baixos custos de produção e de distribuição, sendo capaz de vender a preços mais baixos do que os concorrentes, aumentando a sua quota de mercado. Colocando o ênfase na eficiência, esta estratégia requer escala, pelo que é mais frequentemente adoptada por grandes empresas, na medida em que as pequenas empresas não possuem os recursos necessários. “A sustentabilidade de uma estratégia de liderança no custo total depende da capacidade de um concorrente para alcançar ou desenvolver uma base de custos mais baixa do que a do líder de custos”[8].

Diferenciação. A empresa preocupa-se em conseguir um desempenho superior através de um produto ou serviço com atributos únicos, que os clientes percebem como melhores ou diferentes da oferta dos concorrentes. Idealmente, a diferenciação é feita em várias dimensões (e.g. qualidade, serviço ao cliente) e o valor acrescentado pelos atributos únicos do produto ou serviço permitem cobrar um preço

premium. Note-se, no entanto, que “a estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os custos, mas apenas permite que eles não sejam o principal alvo da estratégia”[5].

Enfoque. A empresa foca-se em um (ou mais) pequenos segmentos de mercado e segue uma estratégia de liderança no custo total, ou uma estratégia de diferenciação naquele(s) segmento(s) específico(s). Esta estratégia também pode ser designada de *estratégia de nicho*, uma vez que se baseia no princípio de que a empresa consegue dar melhor resposta às necessidades de um pequeno grupo de compradores do que os concorrentes que operam num mercado mais alargado.

Planeamento de Gestão e de Marketing

O processo de planeamento estratégico de gestão compreende vários passos que se resumem na figura seguinte: a empresa deve definir a sua missão e avaliar o seu ambiente externo (oportunidades e ameaças) e as condições internas (pontos fortes e pontos fracos); em seguida, estará em condições para tomar decisões sobre objectivos e metas a alcançar (num determinado período de planeamento). O passo seguinte é a formulação de uma estratégia para alcançar as metas estabelecidas.

Depois de definida a estratégia, há que elaborar as ferramentas de apoio para a sua implementação. Deve ser preparado um plano (ou programa) de ação, bem como mecanismos



de monitorização e controlo para fazer o acompanhamento da implementação do plano.



Fonte: Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [4]

Na secção introdutória deste documento foram realçadas as vantagens, para os produtores agrícolas e pequenas empresas agro-alimentares, em adotar o conceito de marketing holístico e uma estratégia de orientação para o mercado.

Neste perspectiva, é preciso compreender a relação entre o planeamento estratégico de gestão em geral e o planeamento de marketing. A área do marketing deve fornecer informação e recomendações estratégicas, que contribuem para o processo de planeamento estratégico da empresa em geral. Isto significa que “o primeiro passo do planeamento empresarial deve ser o do marketing, no qual são definidos o mercado alvo e o posicionamento do produto (...) e são estabelecidas metas de vendas e as necessidades de recursos” [4].

Além do plano e da estratégia geral da empresa, deve ser elaborada uma **estratégia de marketing específica e um plano operativo** de modo a especificar os objectivos de marketing, os princípios e as ferramentas

que permitirão à empresa alcançar os mercados alvo.

Estas questões serão aprofundadas no Módulo 2, que incide sobre o **Marketing Mix**, um dos conceitos chave da teoria de marketing.

De um modo geral, a estratégia de marketing define os mercados alvo e o marketing mix. É uma “imagem em grande escala” do que a empresa fará no mercado, de modo a ganhar vantagem competitiva. O plano de marketing é uma especificação detalhada da estratégia de marketing, elaborado para a implementação operacional da estratégia.



Estudo de Caso 1: S.J.M. LAZAROU LTD, Aromatic Herbs & Essential Oils (Ervas Aromáticas e Óleos Essenciais)

Perfil da Empresa

A senhora Yianoulla é uma botânica que faz frequentemente apresentações televisivas sobre ervas, óleos essenciais e as suas grandes propriedades medicinais. Ela iniciou uma plantação de ervas aromáticas e medicinais há cerca de 15 anos, perto da sua aldeia natal, Korakou, e hoje possui uma das maiores plantações de ervas do Chipre. Korakou é uma aldeia relativamente remota, a

cerca de 4Km da estrada Nicosia-Troodos, perto de Evrichou. Atualmente, é ajudada pela sua família neste negócio, estando a gestão a cargo do seu filho, Filaktis Lazarou.

Numa área de 3 hectares, Yianoulla cultiva mais de 50 ervas medicinais que são transportadas para a pequena unidade de processamento da empresa, para produção de infusões e óleos essenciais. A sua produção aumentará em breve, quando uma nova área arrendada for cultivada, de modo a dar resposta à procura crescente. Ela é considerada uma das maiores especialistas em destilação de ervas, embora insista em utilizar só maquinaria tradicional simples. Uma grande variedade de infusões é embalada em embalagens atrativas, em vácuo, sendo a produção realizada segundo processos tradicionais de secagem natural, em espaços sombrios e bem arejados. Uma vasta gama de óleos essenciais orgânicos é também disponibilizada e embalada em frascos para venda a retalho. São preparadas misturas especiais de óleos, tendo como ingrediente de base o azeite, para utilização como medicamentos ou óleos de tratamento de beleza. Na linha de produção dos óleos essenciais, a empresa destila também plantas de crescimento espontâneo, como folhas de pinheiro e de cipreste, cuja colheita é autorizada pelas autoridades locais.

Propriedades medicinais das ervas de Chipre

Numa plantação de ervas altamente organizada, onde as plantas são colhidas manualmente, sob o olhar experiente de

Yianoulla Lazarou, encontra-se a frescura, sabor e aroma originais dos tesouros herbáceos do Chipre. A localização da plantação, a sua escala relativamente pequena e fácil de gerir e a dedicação e cuidado de Yianoulla e da sua família, são os factores chave para obter produtos de qualidade e de grande riqueza natural. São produzidas mais de 70 infusões de ervas aromáticas, dando resposta à procura dos consumidores, em termos de sabor e propriedades medicinais.

Yianoulla também recebe visitantes de *tours* educativos e expõe os segredos do processamento das plantas e dos óleos essenciais e dos seus atributos.

S.J.M. LAZAROU LTD foca um nicho de mercado. A maioria dos produtos da empresa é vendida no retalho através de farmácias seleccionadas, no Chipre. Os longos anos no negócio das ervas e a fama que Yianoulla ganhou através das suas apresentações televisivas, tornaram os seus produtos muito apreciados pelos consumidores. Ela declara com orgulho que já não tem de procurar clientes, mas que são os clientes que procuram os seus produtos.

Após anos de investigação, foi recentemente lançada uma nova área de negócio envolvendo a produção de uma gama de cosméticos e cremes faciais à base de ervas.

Estudo de Caso 2: KIBYK LTD - Cyprus Superfood Ecofarming LTD

Perfil da Empresa

A Cyprus Superfood Ecofarming LTD foi criada em 2013 e é constituída por um grupo inovador e especializado de pequenos produtores, que se uniram no amor à natureza através do cultivo de superalimentos. As explorações agrícolas de superalimentos orgânicos localizam-se nas zonas montanhosas de Chipre, em particular no Monte Troodos.

A área cultivada total é de 3 hectares, prevendo-se em breve a sua extensão para 4,5 hectares. Nesta área, são cultivadas com extremo cuidado e atenção algumas variedades de bagas – tais como, bagas goji, arónia, mirtilos. Recentemente, foram introduzidas novas culturas, tais como framboesas, amoras e arandos.

O Pequeno é Belo quando SmartFarming produz Superalimentos orgânicos

A razão pela qual a Cyprus Superfood Ecofarming LTD se dedica à produção de superalimentos numa área de cultivo pequena e fácil de gerir é para que as plantações possam ter a atenção e cuidados necessários. Esta estratégia de diferenciação garante a singularidade e qualidade dos produtos do grupo, que no futuro permitirão o reforço da estratégia da marca.

Esta abordagem de agricultura inteligente adotada pela Cyprus Superfood Ecofarming LTD preserva a biodiversidade e dá resposta à

procura de alimentos de elevado valor. Simultaneamente, oferece uma oportunidade de negócio sustentável para os pequenos produtores agrícolas.

Até hoje, a Cyprus Superfood Ecofarming LTD vai ganhando mercado com superalimentos frescos e secos, compotas e infusões. Em 2014, os produtos processados (compota de bagas de goji e infusões de arónia) foram colocados com sucesso nos mercados doméstico e externos, em especial na Grécia.

A visão da Cyprus Superfood Ecofarming LTD consiste em converter o grupo de pequenos produtores num produtor global, de modo que o interesse individual de cada um seja traduzido numa abordagem coletiva e vice-versa. A marca chapéu garantirá o elevado valor nutricional dos produtos, o respeito pelo ambiente e pelo ser humano.

Pequeno, especializado e belo

A Cyprus Superfood Ecofarming LTD opera num nicho de mercado e tem uma estratégia de diferenciação, através do investimento em superalimentos orgânicos certificados.

A estratégia da Cyprus Superfood Ecofarming LTD baseia-se na metodologia que se apresenta em seguida.

Divulgação de informação para aumentar as vendas de superalimentos. Isto envolve fornecer aos consumidores mais informação sobre os benefícios dos superalimentos.

Certificação para garantir a qualidade e segurança dos produtos. A certificação normativa oferece um selo de autoridade que é

mais fiável do que um texto publicitário ou do que informação na embalagem.

Desenvolvimento de relações de confiança entre o produtor e o consumidor, através da apresentação do nome do produtor em cada produto. Deste modo, o consumidor tem a possibilidade de identificar o produtor específico.

Ligação aos consumidores através do desenvolvimento de mais canais de distribuição para conveniência dos compradores e realização de atividades especializadas. As atividades associadas às questões de saúde e segurança alimentar incluem: visitas às explorações agrícolas – quando os consumidores visitam uma exploração sustentável, podem observar como são produzidos os superalimentos orgânicos, o que reforça a sua confiança; encontros informais e eventos para debater e desenvolver questões de interesse comum, por exemplo, sessões de yoga ou aulas de culinária com os produtos da empresa.

Estudo de Caso 3: KLEOPAS Pomegranates (romãs)

Perfil da Empresa

KLEOPAS Pomegranates iniciou a produção de romãs em 2006, apresentando um percurso notável desde então. O produto final, sumo de romão genuíno, fresco, sem conservantes, é apresentado no mercado de Chipre e, com razão, considerado um produto inovador.

Inicialmente foram cultivados 13 hectares de romã em áreas selecionadas de Limassol-Cyprus, produzindo 15-25 toneladas por hectare. A área de cultivo foi crescendo desde então, bem como a produção total. Atualmente, a área de cultivo atinge 23 hectares, produzindo 25 a 30 toneladas por hectare.

Inovação nas práticas de Agricultura Inteligente

A plantação contém dois tipos diferentes de uma variedade de romã designada “wonderful”, que são adequados para sumo. Kostas Kleopas deu um passo em frente no processamento, construindo uma unidade de tratamento inovadora, com o apoio dos Fundos Europeus do Axis-LEADER e do Programa de Desenvolvimento Rural 2007-2013. A nova unidade de processamento foi concebida em conformidade com as normas Europeias, (i.e. regras sanitárias e de segurança alimentar) e foi equipada com maquinaria moderna, resultando num maior rendimento do produto, menor consumo de energia e maior proteção do ambiente.

As principais atividades da KLEOPAS Pomegranates incluem as seguintes etapas: colheita de romãs – processamento – embalagem – rotulagem – vendas/distribuição.

A KLEOPAS Pomegranates prossegue uma estratégia de diferenciação porque o seu sumo contém 100% de romã fresca e, até à data, é o único produto deste tipo no Chipre.



Exercícios/atividades

1. Tendo por base a teoria de Porter, indique o tipo de estratégia de gestão adotada pelos agro-produtores “inteligentes” apresentada nos estudos de caso. Quais são os principais princípios adotados pelos produtores?

2. Para cada estudo de caso, em separado, exemplifique de que forma a estratégia foi implementada.

Bibliografia/Leitura adicional

[1] **Ansoff, I.** (1957), Strategies for Diversification, Harvard Business Review, September-October 1957

[2] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome
(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)

[3] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8th Edition Prentice Hall: New Jersey

[4] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall: New Jersey

[5] **Porter, M.E.** (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press: New York

[6] **Porter, M.E.** (1996), What Is Strategy? Harvard Business Review, November, 1996
(<http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>)

[7] **Porter, M.E.** (2008), The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, January 2008

[8] **Strategy Train**, Small Enterprise Strategic Development Training
(<http://www.strategy-train.eu/>)

Objetivos da aprendizagem/resultados



Após a conclusão da Unidade 2, o formando deve estar familiarizado com os termos “plano estratégico” e “plano de marketing”. Na presente Unidade é fundamental aprender como formular e como avaliar um plano estratégico e um plano de marketing.

Após a conclusão desta unidade, o leitor será capaz de:

- ♦ Definir a missão e visão de uma empresa agrícola.
- ♦ Analisar o ambiente externo e interno (análise SWOT e pesquisa de mercado – diversos métodos e ferramentas).
- ♦ Fixar objetivos e metas (para o período de planeamento).
- ♦ Elaborar um plano de atividades.
- ♦ Formular uma estratégia de marketing e um plano de marketing.

Para a realização desta Unidade, os autores apresentarão:

- ♦ Uma introdução ao planeamento empresarial.
- ♦ Uma sugestão para a estrutura do plano de atividades.
- ♦ Fontes de informação externas.
- ♦ Um estudo de caso.

No final, esta Unidade inclui um exercício relativo à elaboração de um plano de atividades simples.

Duração estimada

A duração estimada desta Unidade é de 180 minutos.



Sumário

Como em qualquer outra empresa, nas empresas agrícolas a definição de uma visão e de uma missão contribui para definir os objetivos do empreendimento e para enquadrar o caminho a seguir para ter sucesso, bem como para orientar as estratégias a seguir. A Visão informa sobre o que o negócio pretende ser, com ênfase no futuro da operação. A Missão define o propósito do negócio, os seus clientes, *stakeholders* e serviços a prestar.

Um dos documentos mais importantes para qualquer empresa é o seu plano de atividades. É comum os consultores, credores, potenciais parceiros e outros indivíduos associados ao negócio solicitarem um plano de atividades para tomarem decisões mais informadas sobre a sua relação com a empresa. Algumas ferramentas normalmente utilizadas num plano de atividades são a Análise SWOT e a Análise das 5 forças de Porter.

Por outro lado, um plano de marketing pode ser produto-específico ou mercado-específico, ou um plano abrangente para toda a empresa que descreve as atividades necessárias para alcançar objetivos de marketing específicos num determinado horizonte temporal. A estratégia de marketing é uma estratégia para a empresa que combina todos os seus objetivos de marketing num plano abrangente. Uma boa estratégia de marketing baseia-se em

pesquisa de mercado e incide sobre o *mix* de produtos adequado para alcançar o lucro potencial máximo e sustentar o negócio. A estratégia de marketing é a base do plano de marketing.

Recursos (leitura) para a aprendizagem

Missão e visão de empresas agrícolas – Objectivos e metas



Como em qualquer outra empresa, nas empresas agrícolas, a definição de uma Visão e de uma Missão pode contribuir para definir os objetivos do empreendimento e para enquadrar o caminho a seguir para ter sucesso, bem como para orientar as estratégias a seguir. A **Visão** informa sobre o que o negócio pretende ser, com ênfase no futuro da operação. A **Missão** define o propósito do negócio, os seus clientes, *stakeholders* e serviços a prestar. [1].

A formulação da Visão de uma empresa incide sobre o potencial futuro da empresa, ou o que ela pretende ser. Embora a Visão contenha referências ao modo como a empresa tenciona tornar o futuro uma realidade, o “como” faz, na verdade, parte da Missão, enquanto a Visão é simplesmente a descrição de “o quê”, ou seja, o que a empresa tenciona vir a ser. Há “Enunciados de Visão Curtos” e “Enunciados de

Visão Longos”, consoante o perfil da empresa. [2].

Não é difícil redigir uma boa Visão. Pense no que a empresa agrícola faz e no que, idealmente, um *Smartfarmer* gostaria de conseguir e como isso seria apresentado no exterior da empresa. Considere os serviços e produtos que a empresa oferece, depois imagine como seria se oferecesse a melhor versão possível desses serviços e produtos. Liste essas visões e incorpore-as numa breve declaração que dê uma boa descrição da imagem que deverá representar.



Uma Visão cuidadosamente elaborada pode ajudar a comunicar os objetivos da empresa aos empregados e gestores numa simples frase ou nalguns parágrafos concisos. Embora uma declaração bem pensada possa demorar alguns dias ou semanas, o resultado pode ser uma ferramenta que inspira a tomada de decisão estratégica e o desenvolvimento da produção nos anos seguintes.

De acordo com um estudo publicado na *Harvard Business Review*, cerca de 70% dos empregados não entendem a estratégia da empresa. Esta falta de entendimento sobre o posicionamento da empresa pode conduzir à tomada de más decisões a todos os níveis da empresa. Por esta razão, o primeiro passo para a formulação da Visão é analisar cuidadosamente em que situação a empresa se encontra, qual o seu lugar no conjunto do sector e definir objetivos realistas para médio e longo prazos.

Os enunciados das Visões são aspirações; descrevem os **objetivos primários mais importantes** para a empresa. Ao contrário dos planos de atividades, não contêm um plano para alcançar esses objetivos. No entanto, definir os objetivos chave de uma empresa, permite que os empregados desenvolvam estratégias para alcançar esses objetivos. Tendo uma Visão única e agregadora para a empresa, os empregados encontram-se todos na mesma linha e podem ser mais produtivos [3].

Nalguns casos, as formulações de Visão são um desafio para muitas pessoas que não sabem que forma deve ter o enunciado.

- ♦ Um enunciado de Visão típico de uma empresa deve ser **breve e sucinto**; deve dizer muito em poucas palavras, pelo que essas palavras devem ser cuidadosamente escolhidas.
- ♦ A chave para um bom enunciado de Visão é pensar nas coisas a longo prazo e de modo global, sem dizer generalidades.
- ♦ Se for muito específico, limita a visão e não será aplicável 10 anos mais tarde: por exemplo, se o objetivo atual for mudar para um edifício maior, essa será uma visão para o futuro, mas não é a visão do futuro de toda a empresa.
- ♦ Por outro lado, se disser que se pretende alcançar sucesso – todos os negócios do mundo podem dizer o mesmo. É demasiado genérico.

- ♦ A melhor visão deve ser clara sobre como é a empresa e como se pretende que seja no futuro.

Identificar os seus objetivos e ser capaz de os enunciar claramente é o primeiro passo para que eles aconteçam.



A **Missão** é uma ferramenta tão importante como um plano de atividades. O enunciado da missão capta, nalgumas frases sucintas, a essência dos objetivos da empresa e a filosofia subjacente e indica o que a empresa representa para os seus clientes, empregados, fornecedores e para a comunidade em que se insere. [4].

A Missão reflete todos os aspetos da empresa, tais como a gama e natureza dos produtos que oferece, a política de preços, qualidade, serviços, posicionamento no mercado, crescimento potencial, tecnologia, relações com os clientes, empregados, fornecedores, concorrentes e com a comunidade.

“A formulação da Missão ajuda a clarificar o que é a empresa, os seus objetivos e metas” [5]



Ambiente externo e interno

Um dos documentos mais importantes para qualquer empresa é o seu plano de atividades. É comum os consultores, credores, potenciais parceiros e outros indivíduos associados ao negócio solicitarem um plano de atividades para tomarem decisões mais informadas sobre a sua relação com a empresa [6]. Algumas ferramentas normalmente utilizadas num plano

de atividades são a Análise SWOT, a Análise de Porter e a Pesquisa de Mercado.

Análise SWOT: Análise sistemática dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças da empresa.



Incide sobre o que a empresa faz bem feito e o que pode fazer para tirar partido de oportunidades que surjam no mercado.

A análise SWOT cria

uma base para a elaboração do plano de atividades da empresa. Devem ser elaboradas quatro análises SWOT diferentes: a de marketing, de produção/operação, financeira e de recursos humanos.

No que respeita aos pontos fortes, devem ser identificados todas as vantagens da organização:

Pontos Fortes

- ♦ **A estrutura organizacional:** A estruturação da empresa é um requisito para uma operação adequada e eficiente. A elaboração de um plano integrado permite a implementação de todas as funções empresariais, a diferenciação de papéis e atribuições distintas, permite também melhor desempenho e evita conflitos e inconsistências no funcionamento dos diversos departamentos.

- ♦ **A Integração vertical da produção:** A minimização da dependência em relação a terceiros deve ser um objetivo para qualquer empresa. Deste modo, consegue-se melhor orgânica e maior eficiência, bem como a melhoria dos rácios económicos. Além do mais, os *Smartfarmers* poderão beneficiar de um valor adicional resultante do processamento das matérias-primas e correspondente parte dos ganhos comerciais, que não existem quando se fica exclusivamente no sector primário.
- ♦ **A inovação (novos produtos, embalagens inovadoras, etc.):** A inovação é um fator que cria mais-valias. Pode haver inovação na transformação do produto, na alteração de um produto clássico, na utilização de nova embalagem ou mesmo apenas na mudança de rótulo. Qualquer coisa nova, fácil de usar, eficiente ou mais atrativa é inovação que o *Smartfarmer* deve identificar e implementar, quer individualmente, ou em parceria para obter economias de escala.
- ♦ **Proteção ambiental (produção orgânica, alimentos orgânicos, etc.):** A consciência ecológica (pensar verde) é um fator chave na tomada de decisão, tanto para as empresas como para os consumidores. Embalagens recicláveis, a adoção de normas ambientais, a reutilização de materiais, bem como métodos de produção amigos do ambiente são desafios que o *Smartfarmer* enfrenta.
- ♦ **As vantagens comparativas (localização, certificação, origem geográfica protegida):** A localização de uma empresa pode ser uma

vantagem competitiva por muitas razões. Um delas é o acesso a transporte ou a existência de infraestruturas adequadas, ou mesmo o acesso a mão-de-obra abundante ou barata. Outra razão é a possibilidade de produzir produtos com origem protegida (DOP, IGP) que aumentam a rendimento do *Smartfarmer*.

- ♦ **Diferenciação:** A capacidade de uma empresa se diferenciar é um fator de sucesso importante. Deste modo, o *Smartfarmer* deve ter uma estrutura que permita a produção de produtos diferenciados. Estes produtos devem ser diversificados em tipo e forma e na embalagem. Por exemplo, a capacidade do *Smartfarmer* para fazer alterações na produção num período muito curto é um elemento de adaptabilidade importante. A diferenciação da embalagem para o retalho e para o grossista é também uma forma de diversificação que melhora a flexibilidade do *Smartfarmer*.
- ♦ **Baixos custos de produção:** É óbvio que a capacidade de reduzir os custos de produção é um ponto forte de qualquer empresa e, portanto, também para o *Smartfarmer*. A redução dos custos de produção é uma ferramenta para melhorar a política de preços criando uma vantagem competitiva.

Da mesma forma, todos os possíveis pontos fracos da empresa devem ser registados bem como os pontos fortes da concorrência:

Pontos Fracos

- ♦ **A falta de organização:** A falta de organização pode levar ao não cumprimento das metas estabelecidas, ao desperdício de recursos produtivos e à falha do negócio.
- ♦ **A falta de integração vertical:** A falta de integração da produção aumenta a dependência em relação a terceiros, tanto no abastecimento como na colocação dos produtos no mercado. Simultaneamente, aumenta o risco de instabilidade do produto final, obrigando a alteração nos métodos de produção, o que afeta a qualidade e a satisfação dos consumidores.
- ♦ **A falta de inovação:** Um produto que seja cópia ou repetição de outro não penetra facilmente no mercado, em especial quando há empresas com presença permanente no mercado e com marcas reconhecidas pelos consumidores.
- ♦ **A competição pelas vantagens comparativas:** A existência de um concorrente verticalmente integrado, localizado numa área com fácil acesso a transporte e mão-de-obra barata e qualificada poderá impedir o acesso do *Smartfarmer* ao mercado.
- ♦ **A falta de diferenciação do produto:** Um produto que não apresente vantagens no contexto do sector, em termos de embalagem, de sazonalidade ou das necessidades do mercado constitui um ponto fraco importante.
- ♦ **Elevado custo de produção:** É importante manter o custo de produção baixo para que o

Smartfarmer possa ser competitivo e flexível em termos de política de preços.

- ♦ **A existência de um líder de mercado:** Um operador forte no mercado pode criar uma forte concorrência, levando o *Smartfarmer* a falhar devido à sua incapacidade para colocar os produtos no mercado ou pela falta de matérias-primas a preços competitivos.

Do mesmo modo, as oportunidades e ameaças que existem no ambiente económico devem ser registadas:

Oportunidades

- ♦ **Uma procura crescente e sem resposta no mercado:** Quando o mercado procura produtos específicos que não estão a ser oferecidos ou que estão disponíveis de forma limitada ou sazonal, cria-se uma oportunidade para o *Smartfarmer* que consiga ultrapassar esses obstáculos.
- ♦ **A disponibilidade de financiamento:** Acesso fácil a instrumentos financeiros, em mercados organizados, é um elemento importante para estimular a liquidez e, em consequência, o crescimento da empresa.
- ♦ **A necessidade de produtos novos:** O atual estilo de vida consumista cria oportunidades para a entrada de novos produtos no mercado. O marketing moderno é capaz de criar necessidades nos consumidores, sobretudo para produtos *premium*.
- ♦ **A disponibilidade das novas tecnologias:** Identificar e implementar novas tecnologias no processo de produção pode reduzir os

custos de produção, aumentar a quantidade de produção e a qualidade do produto, tornar o processo de produção mais amigo do ambiente e melhorar, de um modo geral, o posicionamento do *Smartfarmer* face à concorrência.

- ♦ **O aproveitamento de oportunidades produtivas:** Terrenos baratos, diversificação da produção de produtos tradicionais e introdução de novos processos de produção e de novos produtos, em resultado da globalização, criam oportunidades para o *Smartfarmer*.
- ♦ **O desenvolvimento do ambiente económico:** A crise económica é um obstáculo importante no Ocidente, mas para muitos empresários é uma oportunidade significativa. A descida das rendas imobiliárias, a mudança para produtos tradicionais, a redução do custo do trabalho, as reformas, mas também a tendência para consumir mais produtos não processados são potencialidades que o *Smartfarmer* pode aproveitar.

Ameaças

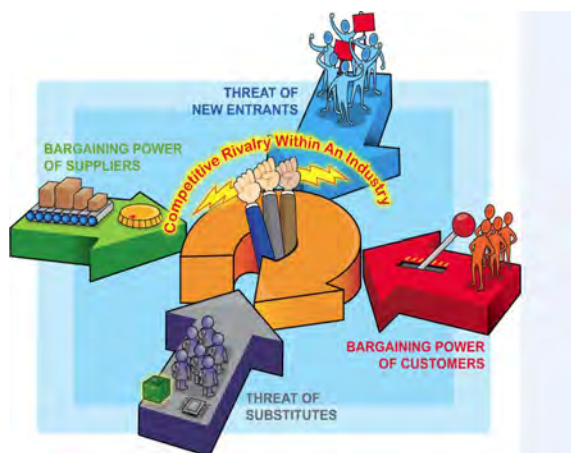
- ♦ **Crescimento dos produtos importados de outros países:** A importação crescente de produtos baratos de países em desenvolvimento pode criar condições desfavoráveis para o empresário que aplica padrões de qualidade na produção, não recorre a trabalho infantil, cria infraestruturas e segue políticas de concorrência saudável.
- ♦ **A instabilidade do ambiente económico e político:** Uma política económica instável, um

sistema fiscal com constantes mudanças e a falta de uma política de desenvolvimento são fatores que não permitem que os empresários planejem a sua produção e preparem um plano estratégico de desenvolvimento.

- ♦ **Forte concorrência:** A forte concorrência pode gerar uma guerra de preços que aniquila o negócio.
- ♦ **A falta de competências:** A falta de conhecimento sobre a produção ou o marketing pode conduzir a erros e aumento de custos que obriguem o *Smartfarmer* a retirar os seus produtos do mercado.

Se, através da análise SWOT, se concluir que o negócio se pode tornar sustentável, deve ser então elaborada uma análise do marketing mix. Esta análise inclui:

Análise das 5 forças de Porter: A metodologia das cinco forças de Porter é uma ferramenta



simples mas eficaz para perceber onde reside a força da empresa. É útil para ajudar o

empresário a perceber tanto a vantagem do seu posicionamento atual, como a do posicionamento que ele tem em vista. Com uma percepção clara de onde reside a sua força, pode aproveitar potencialidades, melhorar as suas fraquezas e evitar passos em falso. Por isso, é uma componente importante do planeamento. De um modo geral, esta ferramenta é utilizada para verificar se novos produtos ou serviços têm potencial para serem rentáveis. No entanto, pode ser muito esclarecedora quando usada para analisar o equilíbrio de forças noutras situações[8].

A análise das cinco forças assume que há cinco fatores importantes que determinam a posição competitiva de uma empresa:

- ♦ **Poder dos Fornecedores:** Neste fator, avalia-se até que ponto os fornecedores determinam os preços. Isto depende do número de fornecedores para cada *input*, a originalidade dos produtos ou serviços que fornecem, o poder e controlo que têm sobre a empresa, o custo de mudar de fornecedor, etc.. *Quanto menos forem os fornecedores e quanto maior for a necessidade dos seus serviços, maior é o poder dos fornecedores.*
- ♦ **Poder dos Compradores:** Nesta fator, avalia-se até que ponto os compradores determinam preços baixos. Mais uma vez, isto depende do número de compradores, da importância que cada comprador tem para o negócio, o custo que representa para eles a mudança dos produtos do *Smartfarmer* para outros produtos, etc.. *Se houver poucos*

compradores, mas poderosos, podem impor as condições da compra.

- ♦ **Rivalidade Competitiva:** Aqui, o que interessa é o número e capacidade dos concorrentes. Se há muitos concorrentes que oferecem produtos igualmente atrativos, provavelmente terão menos poder sobre as condições do negócio. Por outro lado, se mais ninguém conseguir fazer o que “Smartfarmer” faz, ele pode ter muito poder.
- ♦ **Ameaça de Substituição:** Este fator tem a ver com a capacidade dos clientes para encontrarem uma forma de substituir o produto ou serviços. Se a substituição é fácil e viável, a posição do “Smartfarmer” enfraquece.
- ♦ **Ameaça de Nova Entrada:** O poder também é afetado pela capacidade dos operadores de entrarem no mercado. Se o custo de entrar no mercado e competir é baixo em tempo ou dinheiro, se há poucas economias de escala, se há pouca proteção para as tecnologias chave, então novos concorrentes podem entrar rapidamente no mercado e enfraquecer a posição dos outros. Pelo contrário, se existirem barreiras fortes e duradouras à entrada, pode ser preservada uma posição favorável e obter boas vantagens.

O Marketing Mix e os 4P do Marketing



Normalmente, o marketing mix e os 4P do marketing são sinónimos. Na verdade, não são necessariamente o mesmo. “Marketing mix” é um termo geral utilizado para descrever as



diferentes opções que as organizações têm no processo de trazer um produto ou serviço ao mercado. Os 4P são uma forma – provavelmente a mais conhecida – de definir o marketing mix.

Produto: A principal característica de um produto agrícola é a variedade do produto primário e os seus elementos particulares, por exemplo, a dimensão, a cor, o aroma, a durabilidade e outras características sensoriais. A qualidade do produto (tanto dos primários como dos finais) é um elemento de marketing importante. A dimensão (e.g. do fruto e da embalagem) é importante na atração do consumidor. Em particular, **um fruto grande atrai mais o consumidor**. No entanto, há a possibilidade de o consumidor pôr em causa a qualidade do produto devido à sua dimensão. No que respeita à embalagem, as necessidades dos consumidores domésticos são diferentes das necessidades dos profissionais. Garantias

(contratos, certificações) podem criar ligações fortes entre o consumidor e o produto e, portanto, com o produtor. O desempenho da produção determina a política comercial que sustenta o nome (marca). Tudo isto cria a identidade do produto.

Preço: O preço do produto não é qualquer coisa específica que só diz respeito ao consumidor final, mas antes, é a criação de uma boa lista de preços. A lista de preços deve conter o preço (tal como resulta em função da concorrência, procura e custos de produção), a política de descontos, os prazos de pagamento e outras condições contratuais.

Promoção: A promoção dos produtos é uma questão complexa e refere-se à presença da empresa agrícola, mas também à promoção das vendas em eventos, à presença em *media* convencionais e eletrónicos, ao apoio a atividades da sociedade civil e ao uso de ferramentas promocionais online.

Local de venda: A escolha dos locais de venda é determinada pela seleção de canais de distribuição dos produtos, tendo em conta as redes de distribuição existentes, a cobertura geográfica pretendida, a diversidade e condições de transporte dos bens. Em concreto, a opção de vender no mercado grossista ou no de retalho é a primeira decisão, a que se segue a seleção dos canais de distribuição, tais como supermercados, mini-mercados, feiras, lojas virtuais, etc.. A escolha pode ser entre diferentes cidades no mercado doméstico, ou entre mercados internacionais com diferentes características.

“Colocar o produto certo no local certo, ao preço certo, no momento certo.”

E J McCarthy (1960) [\[9\]](#)



Produto	Preço
Variedade: Satisfactory	Catálogo de preços: Preço baseado na competição e na procura
Qualidade: Top	Descontos: ofertas e bónus a clientes regulares
Características: Azeite Extra Virgem	Prazo de pagamento: Máximo 3 meses
Embalagens: apropriadas para distribuição a grossistas e retalhistas	Condições de pagamento: favoráveis para o cliente, dependendo da sua fiabilidade
Garantias: assinatura de contratos	
Certificação: por organizações internacionais	

Promoção	Distribuição
Promoção das vendas: Patrocínio de eventos; Anúncios em jornais e websites especializados	Canais: Supermercados, empresas produtoras de <i>delicatessen</i> , restaurantes, quiosques turísticos, produtores locais, mercados locais
Relações públicas: Participação em actividades abertas (e.g. eventos desportivos)	Cobertura geográfica: 1. Mercado doméstico: grandes centros urbanos 2. Mercado internacional: Alemanha
Marketing Directo: organização de iniciativas promocionais em supermercados	Diversidade: Suficiente para cobrir todas as necessidades Transporte: Da responsabilidade da empresa, no mercado doméstico; da responsabilidade do comprador (grossista) nos mercados externos.



Pesquisa de Mercado: É o processo ou conjunto de processos que liga os consumidores, clientes e utilizadores finais ao vendedor através de informação – informação utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; definir, ajustar e avaliar as acções de marketing e melhorar o entendimento do marketing como um processo. A pesquisa de mercado especifica a informação necessária para tratar destas questões, define o método de recolha de informação, gere e implementa o processo de recolha de informação, analisa os resultados e comunica as conclusões e implicações [10].



O sucesso ou insucesso do seu agro-negócio será medido pela forma como são atendidas as necessidades dos clientes. A identificação do mercado e o desenvolvimento de uma estratégia servem eficazmente este objetivo [11].

Elaborar um plano de actividades



Como referido atrás, um dos mais importantes documentos para qualquer empresa é o seu plano de actividades. Nesta secção apresenta-se uma **estrutura simples** para um plano de actividades.

1. **Página de título** [12]

- ♦ **Logotipo da empresa:** Juntar um logotipo dá uma imagem mais profissional.
- ♦ **Tipo e noção do plano:** Trata-se de um plano de gestão, um plano de marketing ou um plano de gestão de emergência e recuperação?
- ♦ **Nome:** Nome do proprietário da empresa. Inscrever múltiplos nomes caso haja múltiplos proprietários.
- ♦ **Título:** Cargos dos donos acima indicados. Por exemplo: Proprietário/Gerente.
- ♦ **Nome da empresa:** Inscrever o nome da empresa conforme está registada.
- ♦ **Principal morada da empresa:** Inscrever a morada principal da empresa. Pode ser a morada da residência do proprietário, caso seja uma empresa sediada em casa, ou pode ser a morada da sede, se tiver mais do que uma localização.
- ♦ **Elaborado em (data):** A data de conclusão da elaboração do plano. Esta data também é importante para efeitos de revisão do plano.
- ♦ **Histórico de revisões:** Detalhar as alterações efetuadas: número da versão, alterações introduzidas, nome do responsável pelas alterações e data atualizada.
- ♦ **Tabela de comunicação do plano:** Detalhar quem vai ter acesso e discutir o plano e de que formas (gestor/trabalhadores, tipo de comunicação, pessoa responsável e frequência).
- ♦ **Índice.**

2. Descrição da região – dados demográficos – ambiente da empresa

- a. Analisar possíveis vantagens e desvantagens da região onde a empresa está localizada. Descrever as infraestruturas e outros equipamentos, o mercado, a existência de mão-de-obra e a situação financeira.
- b. Pesquisar e analisar os dados demográficos da região.
- c. Analisar o ambiente empresarial existente.

3. Descrição dos produtos

- a. Descrever em detalhe os produtos e serviços que a empresa oferece.
- b. A descrição dos produtos finais deve ser analítica, de modo a permitir identificar quais os equipamentos necessários para o método de produção. Por exemplo, se o agricultor cultiva mirtilos e pretende vender o em produto fresco, compotas e frutos secos, terá de decidir quais os métodos de produção a adotar, a dimensão do produto, o rótulo, o local de armazenagem, etc.. Se a produção for de compota em frascos de 200gr e geleia em copos de 200 gr, deverá definir dois códigos distintos para descrever estes dois produtos.

Quadro 1: Critérios de separação de produtos

Objeto	Tipo de medida
Tipo	Serviço - produto
Condição	Fresco – seco – composto
Dimensão	Peso – volume – embalagem grande – embalagem pequena
Mercado	Retalho – HO.RE.CA ¹ . – Grossista
Comércio	Doméstico – exportação

4. Informação Financeira

Um aspeto crítico para o sucesso da empresa é a análise da situação financeira.

- a. Despesas de investimento: Inclui o investimento em todos os tipos de equipamentos e infraestruturas, tais como edifícios, arranjos exteriores e maquinaria.
- b. Despesas de funcionamento: Inclui todos os custos necessário para a empresa operar. Estes custos, que se repetem anualmente, respeitam ao aluguer dos terrenos, consumíveis, energia, custos de divulgação e promoção, custos com o pessoal, juros, amortizações, franquias, etc.

¹ Hóteis - Restaurantes - Cafés

- i. **Custos com pessoal:** Todos os custos com os trabalhadores e com o pessoal ao serviço devem ser contabilizados anualmente. Por exemplo: gerentes, pessoal administrativo, trabalhadores agrícolas são alguns exemplos de custos com os recursos humanos.
- ii. **Fornecimentos e materiais:** Embalagens, rótulos, matérias-primas, etc.
- iii. **Seguros, garantias e juros.**
- iv. **Energia, combustíveis.**
- v. **Alugueres:** Inclui veículos, edifícios, terrenos, maquinaria, etc.
- vi. **Peças de substituição.**
- c. **Produção estimada:** A produção deve ser estimada para determinar a receita anual. Isto requer a composição da lista de preços e a definição da política de descontos. A receita resulta de tudo isto.
- d. **Resultados financeiros:** Os resultados financeiros podem ser calculados após o registo de todos os dados anteriormente referidos. Indicará se o negócio é viável e quais os aspetos a que o empresário deve dar atenção.

5. Organograma da empresa

6. Operação

7. Calendário

Estratégia de marketing e plano de marketing

Um **plano de marketing** pode ser produto-específico ou mercado-específico, ou um plano abrangente para toda a empresa, que descreve as atividades necessárias para alcançar objetivos de marketing específicos, num determinado horizonte temporal. A **estratégia de marketing** é uma estratégia para a empresa que combina todos os seus objetivos de marketing num plano abrangente. Uma boa estratégia de marketing baseia-se em **pesquisas de mercado** e incide sobre o *mix* de produtos adequado para alcançar o lucro potencial máximo e sustentar o negócio. A estratégia de marketing é a base do plano de marketing. [\[13\]](#).

O plano de marketing começa pela identificação (**através de pesquisa de mercado**) das necessidades específicas dos clientes e do modo como a empresa pretende dar-lhes resposta gerando um lucro aceitável. De um modo geral, inclui a análise da situação atual do mercado (oportunidades e ameaças) e um programa de ação detalhado, previsões de vendas, orçamentos e projeções financeiras.

Apresenta-se em seguida uma proposta breve e eficiente para a criação de uma estratégia de marketing e elaboração de um plano de marketing [\[14\]](#).

1. Sumário Executivo: Complete o Sumário Executivo no final. Como o nome indica, o texto resumirá cada uma das restantes secções do plano. O Sumário Executivo contribui para dar



uma ideia geral do plano às partes interessadas (trabalhadores, consultores, etc.).

2. Clientes Alvo: Esta secção do plano descreve os clientes visados. Define o seu perfil demográfico (e.g. idade, género), psicológico (e.g. os seus interesses) e os seus desejos e necessidades específicas, na medida em que respeitam aos produtos ou serviços oferecidos. Identificar claramente os clientes alvo ajudará a dirigir a promoção (e a obter um maior retorno do investimento) e a “falar melhor a linguagem” dos clientes potenciais.

3. Proposta de Venda Única (*Unique Selling Proposition* - USP): Possuir uma boa Proposta de Venda Única (USP) é crítico para diferenciar a empresa dos seus concorrentes. O fator distintivo de várias grandes empresas é o seu USP.

4. Estratégia de Posicionamento e de Preço: As estratégias de posicionamento e de preço devem estar alinhadas. Por exemplo, se a empresa quer ser conhecida como a primeira marca do setor, um preço demasiado baixo pode dissuadir clientes. Nesta secção do plano de marketing, deve ser descrito o posicionamento pretendido e o preço associado.

5. Plano de Distribuição: O plano de distribuição especifica de que modo os clientes podem adquirir o produto, por exemplo, se poderão comprar diretamente ou através de distribuidores ou de outros retalhistas.

Pense em diferentes formas de chegar aos clientes e descreva-as nesta secção do plano de marketing.

6. Plano de Promoção

Ofertas: As ofertas são acordos especiais que são efetuados para garantir mais clientes novos e recuperar antigos clientes. As ofertas podem incluir provas gratuitas, garantias de devolução de dinheiro, pacotes (e.g. combinações de produtos e/ou serviços) e descontos.

Materiais de Marketing: Os materiais de marketing são os artigos colaterais utilizados para promover a empresa juntos dos potenciais clientes. Entre outros, inclui website, brochuras, cartões-de-visita e catálogos.

Promoções: A secção das promoções é uma das mais importantes do plano de marketing e indica de que modo se irá alcançar novos clientes. Há inúmeras formas de promoção, tais como anúncios televisivos, marketing em exposições e feiras, notas de imprensa, publicidade online e eventos de marketing.

Marketing Online: Atualmente muitos clientes usam a Internet para procurar novos produtos para comprar. Assim, ter uma estratégia adequada de marketing online pode captar novos clientes e constituir uma vantagem competitiva.

7. Estratégia de Conversão: As estratégias de conversão são técnicas utilizadas para converter potenciais clientes em clientes reais. Por exemplo, melhorar a informação sobre as vendas pode fomentar as conversões. Aumentar as evidências na sociedade (e.g. mostrar testemunhos de clientes que ficaram satisfeitos) faz disparar as conversões e as vendas.



8. Joint Ventures & Parcerias: *Joint ventures* e parcerias são acordos com outras organizações para alcançar novos clientes ou para melhor monetizar os clientes existentes.

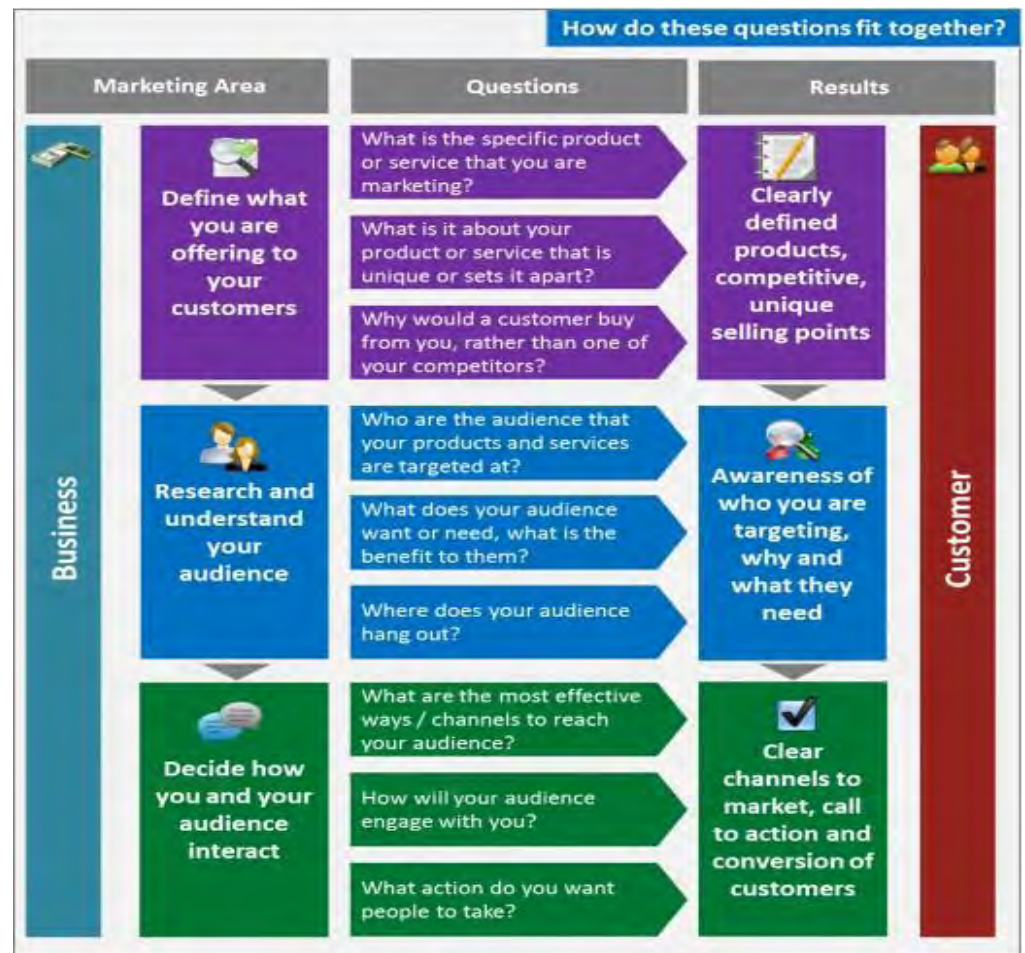
9. Estratégia de Referências: Um bom programa de referências pode revolucionar o sucesso. Por exemplo, se cada um dos clientes indicar um novo cliente, a base de clientes cresce constantemente.

10. Estratégia para aumentar os preços de transação: Embora o principal objetivo da conversão de clientes potenciais seja assegurar a venda, é importante também dar atenção ao preço da transação.

11. Estratégia de Retenção: Muitas organizações gastam muito tempo e energia a tentar captar novos clientes em vez de procurar que os clientes atuais comprem mais. Adotando estratégias de retenção tais como uma *newsletter* mensal ou um programa de fidelização, podem-se obter aumentos de receitas e de lucros conseguindo que os clientes comprem mais frequentemente.

12. Projeções Financeiras: A parte final do plano de marketing consiste na elaboração de projeções financeiras. Estas projeções devem contemplar toda a informação contida no plano de marketing.

Embora as projeções financeiras nunca sejam 100% precisas, use-as para identificar quais as despesas promocionais e outras opções que podem dar maior retorno ao investimento. As projeções financeiras também ajudam a estabelecer metas (e.g. metas para o programa de referências), para as atividades da empresa.



Fonte: www.entrepreneur.com/article/43018

Estudo de Caso

EFKARPON HELLENIC SUPERFOODS

A Efkarpou é uma cooperativa de nova geração, com 115 membros. Todos cultivam pelo menos 0,5 hectares de superalimentos (bagas goji, mirtilos, arónia *melanocarpa* ou *hippophae*).

Todos os parceiros contribuíram com cerca de 7.000 euros por hectare para a construção de uma unidade de processamento para acrescentar valor aos seus produtos.

Estes agricultores decidiram fazer uma pesquisa de mercado, elaborar um plano de marketing e definir um marketing mix. Por fim, decidiram como investir o dinheiro, quantos trabalhadores necessitavam de empregar e como comercializar os produtos.

Seguindo o exemplo da Efkarpou, foram criadas mais seis cooperativas durante a crise financeira da Grécia, o que demonstra que a indústria agro-alimentar necessita de uma estratégia mais tecnocrática para ter sucesso numa economia globalizada.

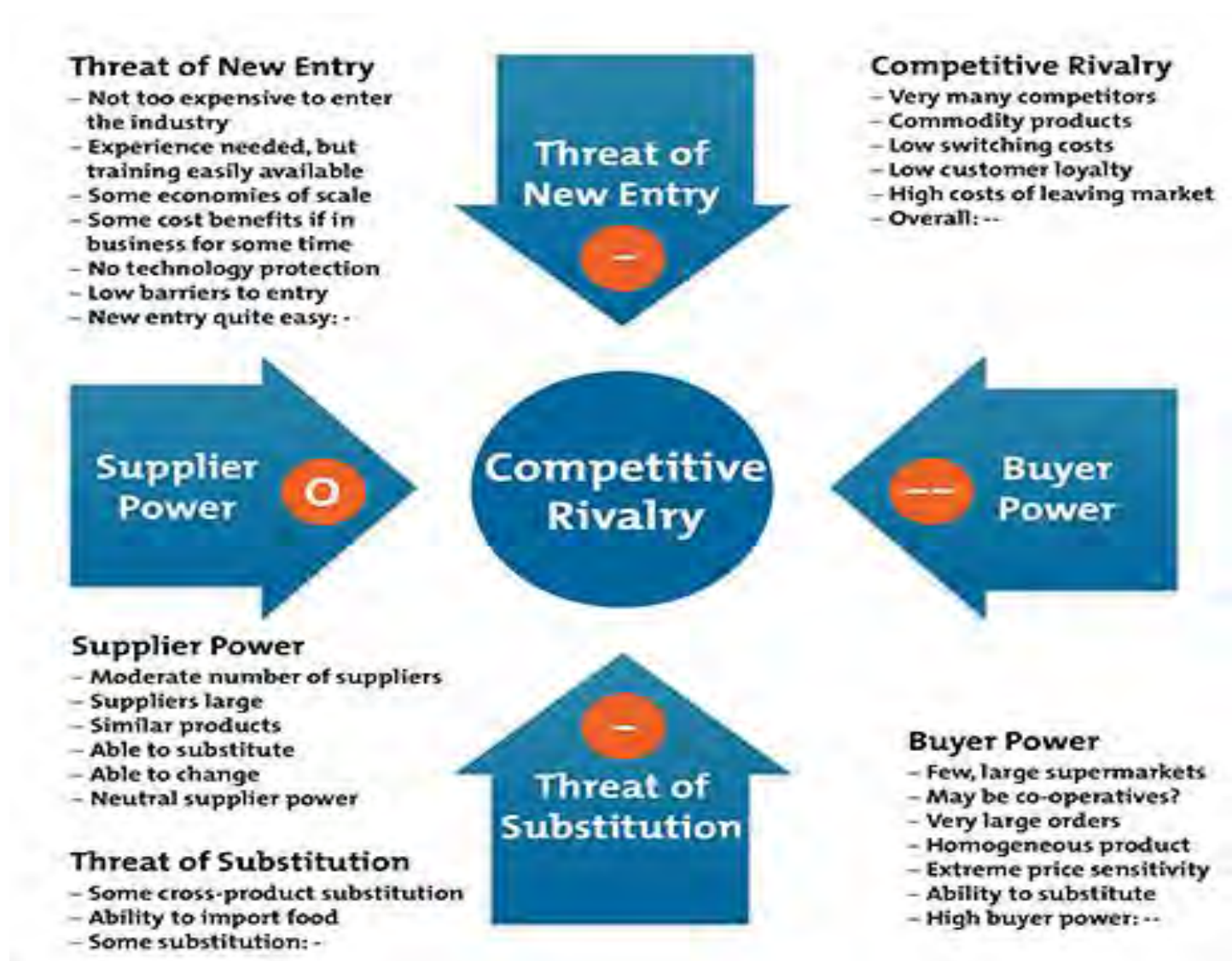
Exercícios/atividades



1. Responda às seguintes questões:

- i. *Porque é que está neste negócio?* O que pretende para si, para a sua família e para os seus clientes? Pense no que despoletou a sua decisão de criar uma empresa. O que é que a manterá em acção?
- ii. *Quem são os seus clientes?* O que pode fazer para que eles melhorem as suas vidas e como pode contribuir para o sucesso deles – agora e no futuro?
- iii. *Qual a imagem da sua empresa que quer transmitir?* Clientes, fornecedores, empregados e o público têm todos diferentes perceções da sua empresa. Como vai criar a imagem pretendida?
- iv. *Qual é a natureza dos seus produtos e serviços?* Quais são os fatores que determinam o preço e a qualidade? Analise como é que estes fatores se relacionam com a razão de ser da sua empresa. Como é que tudo isto irá mudar com o tempo?
- v. *Qual o nível de serviço que presta?* A maioria das empresas acredita que “presta o melhor serviço que existe”, mas os seus clientes concordam?
- vi. *Que papel desempenha você e os seus empregados?*
- vii. *Que relações mantém com os fornecedores?*
- viii. *Em que é que difere dos seus concorrentes?* Muitos empresários esquecem que perseguem os mesmos Euros que os seus concorrentes. O que é que você faz melhor, mais barato ou mais depressa do que os outros? Como é que pode usar as fraquezas dos concorrentes em benefício próprio?
- ix. *Como pode utilizar a tecnologia, o capital, os processos, os produtos e serviços para alcançar os seus objetivos?*

- x. Qual a filosofia ou os valores que estão subjacentes às suas respostas às questões anteriores? Alguns empresários preferem identificá-las separadamente.
2. Faça a sua própria análise das cinco forças: descreva as cinco forças que influenciam o seu negócio, conforme indicado na figura seguinte.



3. Elabore um plano de marketing seguindo os passos indicados no quadro seguinte.

Defina a sua oferta	Compreenda ao seu público	Aborde o seu público
Quais são os seus produtos e serviços específicos?	A quem se dirigem os seus produtos e serviços?	Quais são os modos mais eficazes de alcançar cada um?
O que é que faz a sua oferta ser única?	Qual é o benefício para o seu público-alvo? O que é que ele necessita?	Como é que o seu público-alvo se poderá comprometer consigo?
Porque é que um cliente compraria à sua empresa?	Onde é que eles se encontram?	Que ação pretende que eles tomem?

Bibliografia/ Leitura adicional

- [1] <http://extension.psu.edu/business/farm/guide/planning/starting/statements>
- [2] <http://examples.yourdictionary.com/best-examples-of-a-vision-statement.html>
- [3] <http://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>

- [4] <http://www.entrepreneur.com/article/65230>

- [5] Rhonda Abrams, *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*.

- [6] Agribusiness Planning Providing Direction for Agricultural Firms (2002), Agribusiness Planning Providing Direction for Agricultural Firms College of Agricultural Sciences Agricultural Research and Cooperative Extension, The Pennsylvania State University.

- [7] http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm.

- [8] McCarthy, Jerome E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- [10] Bradley, Nigel *Marketing Research. Tools and Techniques*. Oxford University Press, Oxford, 2007 ISBN 0-19-928196-3 ISBN 978-0-19-928196-1

- [11] <http://extension.psu.edu/business/farm/guide/marketing/beginning>

- [12] <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/writing-a-business-plan/how-to-write-a-business-plan/>

- [13] <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>

- [14] <http://www.forbes.com>

O Marketing Mix

Objetivos da aprendizagem/resultados



Esta unidade de formação contribuirá para adquirir conhecimentos sobre:

- ♦ As características básicas e atributos dos produtos
- ♦ As características dos produtos agrícolas
- ♦ O valor acrescentado do produto
- ♦ O processo sequencial de desenvolvimento do produto e o ciclo de vida do produto
- ♦ O embalamento e a rotulagem

Duração estimada



A duração estimada de formação desta unidade é de 60 minutos, incluindo os exercícios.

Sumário

O produto é um item colocado à venda. O produto pode ser um objeto ou um serviço. Pode ser físico, intangível ou virtual (ciberformato). Cada produto tem uma vida útil após a qual necessita de ser substituído, bem como um ciclo de vida, no final do qual tem de ser reinventado.

Um produto tem de ser relevante: os utilizadores devem ter um uso imediato para ele. O produto tem de ter condições funcionais para fazer o que é suposto fazer, e fazê-lo com qualidade

Um produto deve ser adaptável: consoante as tendências, o tempo e alterações parciais, o produto deve prestar-se à adaptação de modo a tornar-se mais relevante e manter o seu valor.

A embalagem de um produto deve ser apelativa de modo a atrair a atenção do consumidor e dar uma resposta eficiente e funcional.

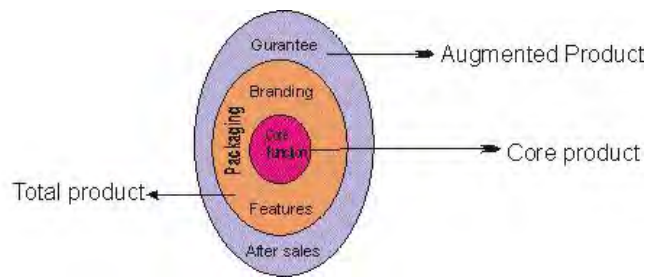
O rótulo do produto transmite a sua mensagem de venda. Os rótulos devem também cumprir requisitos legais.



Recursos (leitura) para a aprendizagem

O **produto** é qualquer coisa que se pode colocar no mercado para aquisição, utilização ou consumo; inclui objetos físicos, serviços, personagens, lugares, organizações e ideias.

Conceito de criação de benefício com o produto (P.Kotler)



Produto central

Produto básico com o foco na finalidade para a qual o produto se destina.

Produto Total (Produto Real)

Tradução da lista de benefícios do produto central num produto que as pessoas possam comprar. Segundo Kotler, isto implica decidir o nível de qualidade, as características do produto e do serviço, o seu desenho, marca e embalagem.

Produto Alargado

Benefícios adicionais não tangíveis que o produtor pode oferecer.

Quais são os atributos do Produto?



Atributo é uma função de um objeto capaz de **responder a uma necessidade específica do consumidor**, sendo visto como um benefício do objeto. Em termos empresariais, o atributo de um produto ou serviço é uma das suas características distintivas que contribui para atrair clientes potenciais e pode ser utilizada para formular uma estratégia de marketing, que evidencie a utilidade do produto para os potenciais consumidores alvo.

Atributos do Produto Central	Atributos Formais do Produto	Atributos do Produto Alargado	Atributos Futuros do Produto
-O que é que o comprador realmente compra? -O que é que o produto ou serviço pode fazer pelo cliente? -Qual o problema que ajuda a resolver? etc.	-Nome da marca -Imagem -Qualidade -Preço -Locais de venda -Relações pessoais -Embalagem -Design -Decoração -Cor -Prestígio -Disponibilidade etc.	-Assistência -Serviço pós-venda -Entrega -Montagem -Garantia -Sistema de manutenção -Seguro -Reparações -Condições de crédito -Pagamento -Leasing etc.	-O produto é produzido de acordo com processos de proteção ambiental? -O seu uso é seguro? -O produtor tem uma imagem respeitável? -Condições de reciclagem. etc.

Atributos dos Produtos Agrícolas



Os produtos agrícolas têm uma natureza diferente dos industriais. Os seus atributos podem ser divididos em três tipos consoante a produção, o marketing e o consumo.

1. Atributos relacionados com a produção

1.1. Produção sazonal. A maioria dos produtos agrícolas são produzidos apenas em determinadas épocas. Alguns produtos como o milho, trigo, batatas, cana de açúcar, tabaco ou a juta são produzidos em certas estações mais favoráveis, mas outros produtos alimentares como o peixe, os lacticínios, ovos, etc. podem ser produzidos em todas as estações.

1.2. Produção dispersa. Com exceção de alguns poucos produtos, a maioria dos produtos agrícolas pode ser produzida em qualquer parte de um país.

2. Atributos relacionados com o marketing

2.1. Produtos perecíveis. A maioria dos produtos agrícolas são de natureza perecível (podem degradar-se ou estragar), mas não têm todos a mesma durabilidade. Alguns perecem em pouco tempo e outros mantêm-se utilizáveis mais tempo. Leite, carne, frutas, vegetais, etc. mantêm-se frescos pouco tempo, portanto são rapidamente perecíveis. Estes produtos devem ser colocados no mercado o mais depressa possível. Para se manterem frescos e seguros,

é necessária armazenagem refrigerada. Cereais como o arroz, trigo, mostarda, etc. mantêm-se utilizáveis muito mais tempo.

2.2. Produtos volumosos (*grande dimensão e/ou peso*). A maioria dos produtos agrícolas são pesados e volumosos. Portanto, os custos de transporte e de armazenagem são mais elevados do que o valor do produto.

2.3. Variabilidade da qualidade e da quantidade. A qualidade e quantidade dos produtos agrícolas varia conforme a produtividade da terra, a estação do ano e o clima. A qualidade das sementes, o uso de fertilizantes, etc. também provoca diferenças de qualidade.

3. Atributos relacionados com o consumo

3.1. Consumo contínuo. Os produtos agrícolas são muito importantes para satisfazer as necessidades diárias das pessoas. Portanto, é preciso ter um fornecimento regular de produtos agrícolas tais como cereais, carne, leite, frutos, etc. para satisfazer a procura diária.

3.2. Inelasticidade da procura. A procura dos produtos alimentares revela pouca elasticidade. A procura não decresce ou aumenta devido à queda ou subida de preços. Os consumidores são obrigados a satisfazer as suas necessidades diárias a um nível mínimo, mesmo que o preço dos produtos suba.

3.3. Flutuação de preço. O preço dos produtos agrícolas mantém-se instável, sendo facilmente influenciado pela oferta e procura.

O que é o valor acrescentado?

O comportamento de um comprador varia muito consoante as diferentes características dos produtos, artigos ou serviços que compra. O padrão das decisões e hábitos do comprador está muito ligado à natureza do produto adquirido.

Acrescentar valor a um projeto, consiste frequentemente em incorporar um **elemento extra de serviço ou um produto**. O sucesso de novos produtos é influenciado por fatores que se traduzem na superioridade do produto, no valor económico para o utilizador, adequação ao projeto global, complexidade tecnológica, marca e imagem.

Desta forma, o valor acrescentado pode ser oferecido juntamente com o produto físico. Quanto **maior for o valor acrescentado** e o nível de preferência, **mais independente** é o vendedor em relação ao preço.

Diferentes grupos de consumidores valorizam diferentes benefícios. O vendedor deve oferecer um pacote de produto relevante e adequado aos valores do mercado alvo.

Estes valores são elementos como a variedade genética na produção animal, ou embalagens que criam conveniência e satisfação adicional, ou ainda garantias para o utilizador final.

Acrescentar valor aos produtos pode ser conseguido de variadas formas, mas de um modo geral é feito através da **inovação** (uma das definições é: *Inovação é o processo de criar uma solução de produto ou de serviço que forneça novo valor ao cliente*)



Enumeram-se em seguida algumas ideias para acrescentar valor através da inovação de produto e de processos:

Acréscitar valor através da inovação de produto:

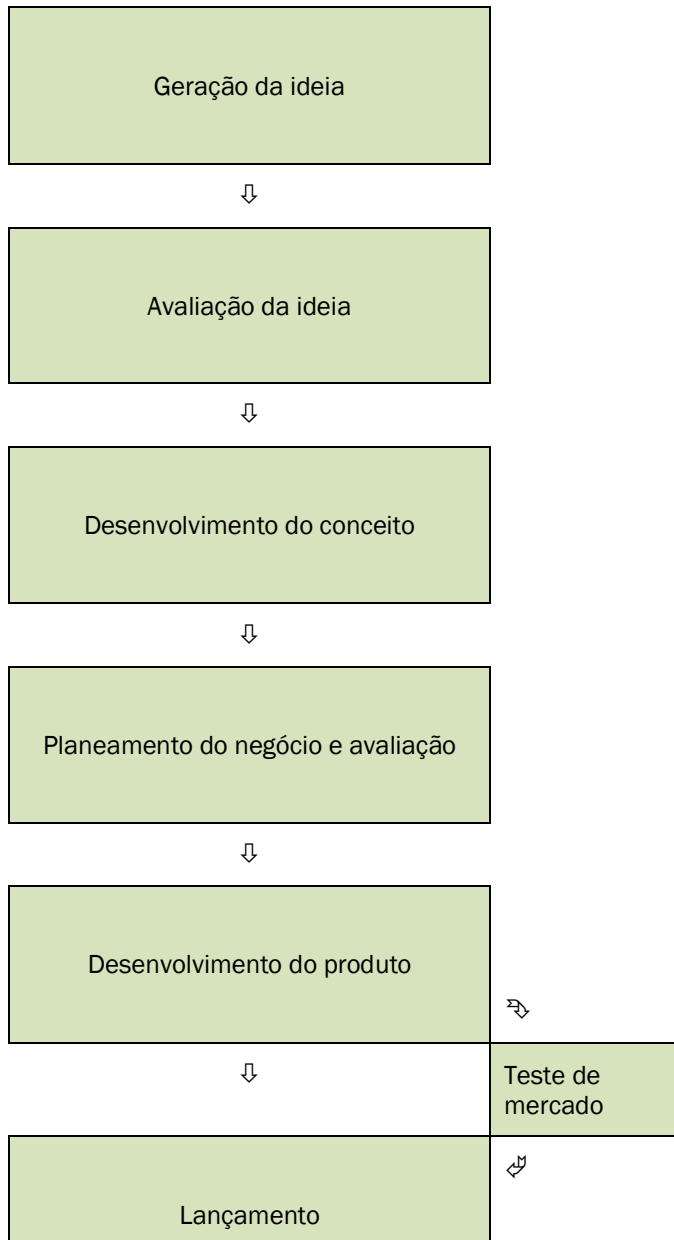
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Atributos de credibilidade (aceitação como verdadeiro ou válido) | <input type="checkbox"/> Benefícios para a saúde |
| <input type="checkbox"/> Informação sobre a origem e os produtores | <input type="checkbox"/> Qualidade |
| <input type="checkbox"/> Ingredientes | <input type="checkbox"/> Forma |
| <input type="checkbox"/> Misturas e combinações | <input type="checkbox"/> Variedade |
| <input type="checkbox"/> Paletização (<i>armazenar ou movimentar com paletes</i>) | <input type="checkbox"/> Consistência (e.g. espessura, viscosidade) |
| <input type="checkbox"/> Embalagem | <input type="checkbox"/> Dimensões |
| <input type="checkbox"/> Apresentação | <input type="checkbox"/> Preços |
| | <input type="checkbox"/> Tempo de colocação no mercado |

Acréscitar valor através da inovação de processos:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Serviços | <input type="checkbox"/> Produção Verde /Limpa |
| <input type="checkbox"/> Diferenciação | <input type="checkbox"/> Técnicas de colheita |
| <input type="checkbox"/> Promoção | <input type="checkbox"/> Práticas culturais |
| <input type="checkbox"/> Técnicas de Marketing | <input type="checkbox"/> Materiais para cultivo |
| <input type="checkbox"/> Canais de distribuição | <input type="checkbox"/> Estação de crescimento |
| <input type="checkbox"/> Transporte e logística | <input type="checkbox"/> Certificação |
| <input type="checkbox"/> Armazenagem | <input type="checkbox"/> Tecnologia de produção |
| <input type="checkbox"/> Frio/refrigeração | <input type="checkbox"/> Condições de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Garantia de qualidade | <input type="checkbox"/> Manuseamento pós-colheita |

Processo sequencial de desenvolvimento do projecto e do produto

A metodologia habitual para otimizar o sucesso consiste num processo sequencial de geração de uma ideia, avaliação da ideia, desenvolvimento do conceito, planeamento do negócio, desenvolvimento de um protótipo, testes de mercado e lançamento.



Fonte: (ProudFarmer, MTM)

O objetivo da fase de **geração da ideia** é maximizar o número de ideias a considerar.

Na fase de **avaliação da ideia**, o objetivo é reter apenas as ideias que parecem ter um genuíno potencial de sucesso.

Na fase de **desenvolvimento do conceito**, o primeiro passo é redefinir as ideias na ótica do cliente e definir os atributos do produto. Os resultados podem ser testados com o público-alvo potencial através de técnicas como *grupos focus* e entrevistas individuais.

A informação proveniente dos *grupos focus* e das entrevistas fornece a base para a avaliação do **plano de negócios** do novo produto.

Durante a fase de **desenvolvimento do produto** é importante compreender os benefícios específicos para o cliente. Normalmente nesta fase são preparados protótipos.

Os objetivos dos **testes de mercado** são avaliar, numa área geográfica restrita, o desempenho do produto em comparação com a oferta da concorrência, em locais de venda ao público.

Tomada a decisão de **lançar o produto**, a questão que se coloca é saber se ele deve ser introduzido em todo o mercado nacional, ou de uma forma faseada, nos vários mercados regionais.

Ciclo de Vida do Produto

O **ciclo de vida do produto** é um conceito muito atrativo para o marketing há muitos anos. Fazendo uma analogia com a biologia, considera-se que todos os produtos nascem, são introduzidos no mercado, crescem em

vendas, amadurecem (paragem no crescimento das vendas) e depois entram em declínio (queda das vendas).

Introdução

As vendas aumentam lentamente, provavelmente devido a pequenas operações experimentais de marketing, mas os custos de desenvolvimento e os custos iniciais de marketing geram resultados negativos.

Crescimento

Se o produto “pega”, há um período de crescimento rápido do volume de vendas e de desenvolvimento do lucro. Esta fase envolve a distribuição e a comunicação dos benefícios do produto, sendo talvez o período mais crítico da vida do produto. Deve ser consolidado e deve ser mantida uma alta reputação de qualidade e de entrega.

Maturidade

É a fase mais longa do ciclo, durante a qual as vendas crescem mais lentamente ou estão estagnadas, começando depois a decrescer quando aparecem produtos da concorrência. Os lucros atingem aqui o pico, mas são necessários esforços de marketing para manter a posição do produto no mercado.

Declínio

O declínio das vendas pode ser rápido ou prolongado. No entanto, a abertura de novos mercados para o produto, ou esforços

promocionais podem dar-lhe uma segunda vida e adiar a sua morte.

Os aspecto mais interessante do ciclo de vida do produto é possibilitar o planeamento de novos usos, novos atributos do produto e novos segmentos de mercado, em vez de reagir quando as alterações ocorrem.



Fonte: (ProudFarmer, MTTM)

Estratégia de Extensão

Pode ser definida como um plano de médio a longo prazo para estender o ciclo de vida do produto. Deve ser implementada preferencialmente durante a fase de Maturidade ou no início do Declínio.

As Estratégias de Extensão incluem:

- ❖ Redefinir o Produto – Novo e melhorado!
- ❖ Acrescentar um atributo extra – Agora com...(cor, qualidade, textura...).



- ❖ Mudar a embalagem e publicitar apelando a um NOVO segmento de Mercado.
- ❖ Criar uma **Proposta de Venda Única** (*Unique Selling Proposition* - USP)

Embalagem



Embalamento é a ciência, arte e tecnologia de embrulhar e proteger os produtos para distribuição, armazenagem, venda e uso.

A **embalagem** deve garantir que, no percurso desde o produtor ao consumidor, o produto empacotado **não será danificado**. O material da embalagem para transporte ou para pequenas embalagens não pode ser usado e não deve transmitir substâncias nocivas ao produto. Impressões de cor e escrita não devem ser colocadas na parte interior da embalagem e não devem estar em contacto com o produto. O conteúdo de cada embalagem implica **regularidade e unidade**. Na medida em que o produto em fase de maturidade deve corresponder à procura do seu mercado, é preciso ter em conta a distância e tempo de transporte, o tipo de transporte (normal ou refrigerado), a influência da situação

atmosférica e a finalidade (consumo imediato ou armazenagem).

A embalagem dos produtos oferece **oportunidades únicas** para transmitir mudanças de estilo de vida, bem como preocupações sociais e políticas. Normalmente as empresas consideram:



- ☐ Embalagens amigas do ambiente
- ☐ Embalagens que transmitem mensagens sociais e políticas



Embalagens atractivas, coloridas e visualmente apelativas têm **valor promocional** e podem passar mensagens importantes sobre o produto.



Rotulagem



Nutrition Facts	
Serving Size 1 cup (228g)	
Servings Per Container 2	
Amount Per Serving	
Calories 260	Calories from Fat 120
% Daily Value*	
Total Fat 13g	26%
Saturated Fat 5g	25%
Trans Fat 2g	
Cholesterol 30mg	10%
Sodium 660mg	28%
Total Carbohydrate 31g	10%
Dietary Fiber 0g	0%
Sugars 5g	
Protein 5g	

Rotulagem é qualquer comunicação escrita, electrónica ou gráfica colocada sobre a embalagem, ou separadamente, num rótulo associado ao produto.

O **rótulo** em cada embalagem indica a quantidade e o tipo de produto, a sua origem e as características que interessam ao mercado. Contém também a identificação do embalador e do distribuidor.



Um **rótulo orgânico** indica que o produto foi certificado de acordo com normas específicas de produto biológico. O rótulo contém o nome da entidade certificadora e as normas com as quais se conforma (e.g. EU 2092/91). Para um consumidor informado, este rótulo pode funcionar como um guia. As entidades certificadoras avaliam as operações de acordo com diferentes padrões orgânicos, as quais podem ser reconhecidas por mais do que uma entidade. O rótulo referente a determinada entidade certificadora informa o consumidor sobre as normas que são cumpridas durante a

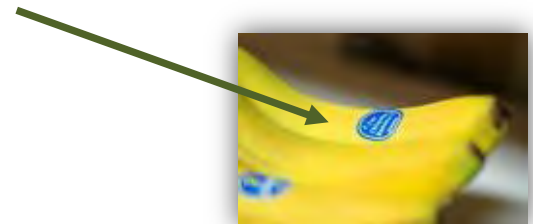
produção e o processamento bem como o tipo de reconhecimento que a entidade concede.

A embalagem e a rotulagem têm vários objetivos:

- ◆ Proteção física
- ◆ Proteção contra barreiras
- ◆ Confinamento ou agregação
- ◆ Transmissão de informação
- ◆ Marketing
- ◆ Segurança
- ◆ Conveniência
- ◆ Controlo de quantidades

Três tipos de rótulos

- ◆ **Rótulo da marca** – fornece o nome da marca, o registo e logótipo.



- ◆ **Rótulo descritivo** – fornece informação sobre o uso do produto, a sua constituição, desempenho, cuidados a ter e outros atributos.

- ♦ **Rótulo de graduação** – Informa sobre a qualidade do produto



Estudo de caso

“Skrīveru Sweets” Ltd

Uma empresa familiar criada em 2005.

A palavra de ordem da empresa é: **Combine saúde com doce!**

Os donos começaram por produzir os rebuçados “Gotiņa” (Vacas com uma attitude doce) em Lizums (Gulbene County) em 1998. Para expandir o negócio iniciaram a produção também em Skrīveri. Devido ao encerramento da Skrīveru Food Factory em 2004, havia muitos trabalhadores disponíveis.

Como a receita é muito específica e a verdadeira receita “Gotiņa” só pode ser fabricada manualmente, estes trabalhadores são o maior valor da empresa.



A empresa está constantemente a desenvolver **novos produtos** e a criar uma grande variedade de sabores novos.

Na feira alimentar internacional anual “Riga Food 2013”, a empresa ganhou dois prémios – medalha de ouro e de prata – entre representantes da Letónia, Lituânia, Estónia, República Checa, França, Eslováquia e Dinamarca. Os prémios respeitaram à categoria de “Embalagem de doçaria e guloseimas”.

A caixa de rebuçados **“City of Green Land RIGA”** inclui trufas da Letónia com sabor de amoras, arando, cerejas e marmelo, complementado com chocolate branco. Na embalagem pode-se ler uma breve história de Riga. A caixa **“Green Land”** contém



caramelos “Cow” e na embalagem há uma comovente história sobre os prados da Letônia. São boas recordações da Letônia.



Em 2014 o concurso nacional “Best Packaging Latvian 2014”, tradicionalmente organizado pela Latvian Packaging Association, reconheceu as caixas criativas e atarctivas “Berry Princess” e “With Love”.



Actualmente a empresa “Skrīveru Sweets” dá emprego a cerca de 110 trabalhadores.

Exercícios/actividades

Questões:

- ◆ Quais são as 3 principais características dos produtos baseadas na produção, marketing e consumo?
- ◆ Liste ideias para acrescentar valor ao seu produto e/ou processo de produção.
- ◆ Porque é a embalagem importante para o planeamento do produto?
- ◆ Identifique um produto em cada fase do Ciclo de Vida.
- ◆ Descreva um Ciclo de Vida, ilustrando em que ponto se pode aplicar ao produto uma Estratégia de Extensão.
- ◆ Quais são as principais funções da embalagem?
- ◆ Quais são os três tipos de rótulos? Qual deles é mais utilizado no seu país?



Bibliografia/ Leitura adicional

ProudFarmer Project (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.3 Product

http://www.consumerpsychologist.com/intro_Product.html

<http://www.learnmarketing.net/product.htm>

<http://www.businessdictionary.com/definition/product-feature.html#ixzz3IVORLfYo>

<http://marketinglord.blogspot.com/2012/06/features-of-agricultural-goods.html>

<http://economictimes.indiatimes.com/definition/product>

<http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq3/en/>

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/consistency>

<https://books.google.lv/books?id=SNOEBAAQBAJ&pg=PA67&lpg=PA67&dq=timing+product+innovations&source=bl&ots=epfRcNPza0&sig=oDw79NRTBDT4Ns37qGa8P6kw6cg&hl=lv&sa=X&ei=i8iqVNq5CoWgyAPbtoCgCA&ved=0CHIQ6AEwCA#v=onepage&q=timing%20product%20innovations&f=false>

<http://www.freshconsulting.com/what-is-innovation/>

www.ffa.cccs.edu/.../Value-Added%20agriculture.ppt

<http://www.toolshero.com/five-product-levels-kotler/>

<http://www.learnmarketing.net/threelevelsofaproduct.htm>

<http://www.thefreedictionary.com/perishable>

<http://www.slideshare.net/mattbentley34/product-life-cycle-notes-exercise>

Objetivos da aprendizagem/resultados

estabelecer objetivos e tomar decisões apropriadas.



Após a conclusão desta unidade, você será capaz de:

- ♦ Compreender o que é o preço e como é formado.
- ♦ Identificar os fatores que influenciam o preço no seu país.
- ♦ Calcular o preço adequado aos seus produtos.

Duração estimada



A duração estimada desta unidade é 60 minutos, incluindo os exercícios.

Sumário

O preço criteriosamente calculado é um dos fatores chave para determinar se o cliente compra o produto ou não e é um pré-requisito essencial para para o sucesso do marketing de produtos e serviços. Nesta secção encontrará os fatores que influenciam o preço, as estratégias de preço mais comuns e indicações sobre como calcular os preços dos seus produtos.

Fixar o preço correto para os seus produtos é um processo chave para o seu sucesso como empresário. Não é fácil, porque requer muita informação, tanto interna (da sua própria empresa ou processo de produção) e externa (da concorrência, consumidores, mercado, etc.). As estratégias de preço são decisões de médio e longo prazo relacionadas com o preço e as suas alterações, que permitem

Recursos (leitura) para a aprendizagem

O preço é o montante em dinheiro através do qual qualquer coisa é comprada, vendida ou colocada à venda. Corresponde ao valor de mercado ou valor de troca acordado para uma determinada quantidade, peso ou outra medida de um bem ou serviço.

Relacionado com o marketing, o preço constitui uma categoria económica e ocupa uma posição central. O preço implica compreender a natureza do mercado, a oferta e a procura, o equilíbrio de mercado, o processo de compra e venda, a circulação de dinheiro e de bens, etc..

Pricing é o método adotado por uma empresa para fixar o seu preço de venda. É difícil fixar o preço dos produtos porque há muitos fatores que intervêm. Além do valor intrínseco do produto (custo do processo de produção, qualidade, utilidade, etc..), a percepção que o cliente tem sobre o produto também é muito importante, bem como as necessidades e desejos do cliente e o seu nível de rendimento.



Adaptado de ProudFarmer, 2010

Estrutura do preço

O preço é constituído pelos seguintes elementos:



◆ Custos de produção.

Expressos como custos que resultam da produção e do marketing. Este elemento é um dos mais específicos, relativamente estável e obrigatoriamente incluído em cada preço. É também um dos

fatores mais importantes e contribui habitualmente para cerca de metade do preço.

- ◆ **Lucro.** O montante que resulta da venda depois de deduzidos os impostos e outros custos. É o pagamento do produtor.
- ◆ **Margens comerciais.** Suportam a operação comercial. Destinam-se a cobrir os custos e os lucros dos operadores (intermediários, grossistas e retalhistas). Aumentam o preço em cerca de 20% ou mais.
- ◆ **Impostos e encargos obrigatórios.** Impostos indiretos para o Estado (IVA, impostos sobre o consumo, taxas alfandegárias, etc.)

Fatores que influenciam o preço

Não é fácil calcular o preço ótimo, porque depende de vários fatores, como, por exemplo:

Fatores Internos	
Objetivos da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sobrevivência (concorrência, sobre-capacidade); ◆ Maximizar o lucro (melhor preço); ◆ Acentuar a qualidade (investimento para a melhorar); ◆ Maximização das vendas (reduzir o custo); ◆ Aumentar a quota de mercado (desenvolvimento e implementação continuada do produto)
Estratégia de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estratégia de preços maximalista (única, limitações); ◆ Estratégia de baixos preços (preço menor do que o da concorrência para o mesmo tipo de produto); ◆ Estratégia de volatilidade dos preços (sazonalidade, produtos substitutos); ◆ Estratégia de preços passiva (observar os preços da concorrência)
Custos da Empresa	Custos fixos e variáveis: custos de produção, amortizações dos equipamentos, custos de marketing, custos de trabalho, etc.
Outros	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Especificidade e tipo do produto ◆ Ciclo de Vida do Produto ◆ Serviços adicionais ◆ Volume de vendas, etc.
Fatores Externos	
Tipo de Mercado	Monopólio, Oligopólio, Concorrência perfeita...
Outros	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Custos de produção e preços dos concorrentes ◆ Elasticidade da procura ◆ Motivação e prioridades dos clientes ◆ Marca, imagem, qualidade e reputação dos produtos ◆ Legislação ◆ Fatores sócio-políticos, etc.

Estratégias de preço

As **estratégias de preço** são decisões de médio e longo prazo relativas aos preços e à sua alteração. A empresa define uma estratégia e adapta-a à situação do mercado. As estratégias de formação do preço variam entre os diversos produtores. Alguns quantificam os custos de produção e adicionam uma margem que assegure um lucro razoável, enquanto outros decidem o preço de acordo com os preços de mercado. A maioria dos produtores agrícolas combina as duas metodologias.

Algumas estratégias mais comuns são:

- ♦ **Preço Premium.** Utiliza-se um preço elevado quando existe uma marca única ou se o produto é uma novidade ou tem alta qualidade. Esta estratégia aplica-se quando existe uma vantagem competitiva substantiva e o vendedor tem a certeza de que pode cobrar um preço relativamente elevado.
- ♦ **Preço de Penetração.** O preço para os produtos e serviços é fixado num nível artificialmente baixo, com vista a ganhar quota de mercado. Quando este objetivo é conseguido, o preço é aumentado.
- ♦ **Preço Económico.** É uma estratégia de baixo custo. Os custos de marketing e promoção são mantidos no mínimo. Os supermercados têm normalmente marcas de baixo custo para arroz, esparguete, etc. O preço baixo nem sempre é atrativo, podendo fazer o consumidor duvidar da qualidade do produto.
- ♦ **Preço de Desnatação.** Uma empresa fixa um preço elevado porque tem uma vantagem

competitiva substantiva, mas a vantagem tende a não ser sustentável. O preço elevado atrai novos concorrentes ao mercado e o preço inevitavelmente cai devido ao aumento da oferta.

Don Hofstrand, co-director do *Ag Marketing Resource Center* no Pólo da Universidade do Estado de Iowa, salienta três fatores a ter em conta quando se decide uma estratégia de preço:

1. Considerar o custo de produzir e vender o produto, o que leva ao preço mínimo que deve ser fixado.
2. Considerar o que o comprador está disposto a pagar. Falar com os consumidores sobre o que eles vão adquirir e o que vão pagar, explicando os custos. Procurar negociar o que for razoável para as duas partes.
3. Considerar os preços dos concorrentes observando os preços de mercado em locais de venda idênticos aos que vai utilizar.

Estudo de Caso: Sociedade Cooperativa Virgen de la Estrella

Perfil da Empresa

A Cooperativa Virgen de la Estrella foi criada em 1963 por alguns produtores agrícolas de Los Santos de Maimona, uma pequena vila localizada no sudoeste da Extremadura, aninhada num ambiente natural de grande beleza, entre as regiões de Tierra de Barros e Matanegra, atravessada pela Via de la Plata. O

território possui grande património cultural e histórico e os solos têm as condições certas para produções de alta qualidade. Produzem variedades nativas de azeitona (Morisca) e de uvas (Eva), que permitem a produção de Azeite Extra Virgem e de Vinho com características únicas que já lhes deram vários prémios.

O mercado local e regional destes produtos tradicionais é pequeno, o que os obriga a procurar alternativas que lhes permitam vender os produtos a melhores preços.

Estratégia de preço:

Preço Premium



A nova série de texturas Maimona da Cooperativa Virgen de la Estrella, lançada em 2013, inclui quatro azeites de qualidade superior, três dos quais são mono-varietais – arbequina, Seville camomila, morisca – sendo o quarto de agricultura ecológica. A qualidade superior deriva do duplo processo de seleção a que o azeite é submetido: primeiro, a escolha das melhores azeitonas e segundo, o exigente controlo de qualidade (características organoléticas e composição química do produto). Além disto, a armazenagem final sem oxigénio garante a preservação das

propriedades que se mantêm inalteráveis desde o primeiro dia.

As estrelas da série são o Maimona textures Reserve e a texturas Eco Maimona produzidas a partir de oliveiras da variedade nativa Morisca, que só se encontra no Sul da Extremadura, muitas das quais plantadas após a reconquista da Península aos muçulmanos.

Da combinação dos dois fatores obtém-se um azeite intenso e equilibrado, com toques de maçã verde e um suave gosto aveludado. O seu rótulo gritante combina um aspeto moderno com a embalagem tradicional da garrafa Dórica de 500 ml., ou a lata de 1 litro. Cada garrafa rompe o preconceito do azeite *gourmet* ser caro e minimalista. As texturas Maimona pretendem satisfazer quem procura originalidade a um preço *premium* para dar um toque especial e único a cada prato.

Calcular o preço de mercado

O cálculo do preço de mercado desenvolve-se em várias etapas. Primeiro, é necessário fixar o objetivo do preço (pode ser ganhar quota de mercado, aumentar o lucro...). Em seguida, é preciso analisar: a procura (a sua sensibilidade a alterações de preço), os custos de produção e os preços dos concorrentes; é necessária informação interna (custos, volumes de produção e de oferta, receitas e margens de lucro) e externa (produto, mercado e concorrência, oferta/procura). Com base nesta informação escolhe-se um método de *formação do preço* e identificam-se os fatores que afetam o preço, de modo a estabelecer o preço final.



- ♦ **Métodos de formação do preço com base nos custos.** Na prática, a principal consideração é que o preço dos produtos deve compensar os custos e gerar um rendimento para a operação normal da empresa. Distinguem-se os seguintes conceitos:

- ❑ Custos fixos ou indiretos (FC), não diretamente relacionados com o volume de produção (custos administrativos, rendas, etc.).
- ❑ Custos diretos e variáveis (VC) associados ao volume de produção. Se não há produção, não há custos diretos.
- ❑ Outros custos planeados (aquisição de tecnologia, publicidade).
- ❑ Custos totais (TC) que são o somatório dos anteriores.

Um método básico de formação do preço com base nos custos de produção é o “**Custo mais lucro pretendido (%)**” que consiste em adicionar aos custos totais a margem de lucro que se pretende obter. Provavelmente esta é a fórmula que tem utilizado até agora:

$Preço = TC + Lucro (\%)$; Ou seja:

$$Preço = TC * (1 + (\frac{lucro}{100}))$$

Assim, se os custos totais do seu produto são 100 € e pretende obter uma margem de lucro de 30%, aplicando este método, o preço seria:

$$Preço = 100 * (1 + (\frac{30}{100})) = 100 * 1.3 = 130 \text{ €}$$

Este método ignora as condições de mercado, a concorrência, o posicionamento do produto, etc.. No entanto, pela sua simplicidade, é o preferido de muitas PME. Com um pequeno ajustamento na fórmula dá melhores resultados:

$$Preço = \frac{TC}{1 - (\frac{lucro}{100})}$$

Portanto, o novo preço seria:

$$Preço = \frac{100}{1 - (\frac{30}{100})} = 100 / 0.7 = 142.86 \text{ €}$$

Porque é que a segunda fórmula é melhor? Porque calcula a margem de lucro com base no preço de venda em vez dos custos. Isto faz uma grande diferença quando é necessário calcular descontos, porque os descontos têm por base o preço de venda.

O **registo histórico** é a melhor forma de determinar um bom preço. Se souber quanto custa produzir cada unidade e o preço de venda de cada unidade, pode determinar quais os produtos que deve continuar a produzir e quais os que não faz sentido vender porque perderia dinheiro. É importante que as despesas sejam calculadas com frequência, para poder controlar a variação dos custos ao longo do tempo.

- ♦ **Métodos de formação do preço com base no mercado.** A realidade é que os preços são elementos muito voláteis, formados em função da oferta-procura no mercado. Portanto, métodos mais sofisticados têm em consideração:



- ❑ O que os concorrentes fazem.
- ❑ A diferenciação de preços dependente das condições de mercado: variações da produção, condições de venda, atributos geográficos, o tipo de procura de diferentes segmentos de mercado, etc.. Por exemplo, em locais onde a população é mais rica, o produto pode ser vendido a um preço mais alto e inversamente.
- ❑ Identificação do valor do produto para o consumidor – com base em comparações dos tipos de produto (frequentemente utilizada para produtos novos).



O seu objetivo enquanto produtor/empresário agrícola será conseguir uma operação rentável (preço adequado) para se manter no negócio. Algumas dicas para o conseguir:

- ❑ Mantenha-se atento a mudanças de preço e de custos; seja flexível e altere os seus preços em conformidade.
- ❑ Coloque produtos novos no mercado para não ser igual aos outros.
- ❑ Mantenha os custos sob controlo, mas não comprometa a qualidade.
- ❑ Faça pesquisa de mercado, conheça os clientes e o que querem e informe-os sobre os seus custos de produção.

Exercícios/atividades



1. Sugere-se um breve questionário de auto-avaliação para testar o conhecimento e facilitar a reflexão. As seguintes afirmações são verdadeiras ou falsas?
 - a. Os preços são influenciados por fatores internos, tais como custos de produção,

e por fatores externos como as preferências do consumidor.

- b. A estratégia de preços dos nossos concorrentes diretos não nos deve preocupar quando fixamos os nossos preços.
 - c. Quando se define o preço, a consideração mais importante é conseguir pagar os impostos e compensar os custos, não sendo muito importante a geração de rendimento.
 - d. Manter registos históricos ajuda o produtor a estabelecer um bom preço.
2. Como referido, é muito importante que você perceba quais são os seus custos e a sua margem de lucro. Propomos que calcule os seus custos utilizando a seguinte tabela (ficheiro Excel) para calcular os preços. Pode ajustar a tabela conforme as condições de mercado e a sua estratégia de preço:

[SmartFarmer Training](#)

[Material Module2 Unit5 Pricing Tool](#)

Bibliografia/ Leitura adicional

1. Alfonso Ábalos Díez (2014) Buenas prácticas en ganadería extensiva. Unidad didáctica 10. Contabilidad ganadera e informatización de la finca ganadera
2. David Morles 2012, 'Malas Noticias: Tu Margen de Beneficios es Menor de lo que Piensas', en Finanzas Aplicadas, MercadeoDigital.es, visto el día 10 de noviembre de 2014.
<http://mercadeodigital.es/calculo-margen-beneficios/#>

3. Emily Post and Jeff Schahczenski (2012)
Understanding Organic Pricing and Costs
of Production
4. ENTANGLE consortium (2014)
Entrepreneurship Trainers for VET: a
novel generation learning. Business
Model Canvas. Module 8 Cost Structure
and Revenue Stream.
5. ProudFarmer Consortium (2010)
Methodological Training Tool in
Marketing. Unit 1.4 Price.
6. El Mundo de las Marcas (mercacei 78
• eSPecia La Limen t a r ia)
[http://www.mercacei.com/pdf/mundo-
marcas-78.pdf](http://www.mercacei.com/pdf/mundo-marcas-78.pdf)
7. www.maimona.com

Unidade 6: Promoção / Ferramentas promocionais

Autores: Konstantinos Apostolopoulos

Objetivos da aprendizagem/resultados



Após a conclusão desta Unidade, você será capaz de:

- ♦ Saber como desenvolver a promoção do seu negócio com sucesso.
- ♦ Identificar os públicos-alvo.
- ♦ Definir objetivos de comunicação e formular a mensagem.
- ♦ Selecionar os canais de comunicação.
- ♦ Definir o mix promocional.

Duração estimada

A duração estimada desta unidade é 90 minutos.

Sumário

Para vender um produto, aumentar o lucro e multiplicar o número de clientes servidos é necessário desenvolver uma promoção com sucesso, definindo o mix promocional, identificando o público-alvo e estabelecendo comunicação através de canais selecionados.

O mix promocional consiste numa combinação específica de métodos de promoção utilizada para um produto ou um conjunto de produtos. Os elementos que constituem o mix promocional podem incluir publicidade impressa ou tele-transmitida, marketing direto, vendas personalizadas, apresentações em pontos de venda e/ou *merchandising*.

Em marketing e publicidade, o público-alvo é um grupo específico de pessoas no mercado,

às quais se dirige o produto ou a mensagem de marketing do produto. Por exemplo, se uma empresa vende novos programas de dieta para homens com problemas de coração (mercado alvo), a comunicação pode ser dirigida às mulheres (público-alvo) que tratam do plano alimentar dos maridos ou filhos.

Um canal de comunicação é o meio através do qual a mensagem é transmitida ao público-alvo como, por exemplo, meios impressos ou tele-transmissão (meios electrónicos)



Recursos (leitura) para a aprendizagem

A estratégia de marketing de uma empresa é multi-dimensional, de acordo com decisões que têm por base um plano de ação. A estratégia de marketing está em constante evolução e adaptação às necessidades da empresa e aos requisitos dos consumidores.

As diferenças entre os planos de marketing de diversas empresas residem nos aspetos que cada uma quer focar. Cada empresa necessita de evidenciar uma determinada perspetiva para o público, em conformidade com as suas vantagens competitivas.

Promoção



A promoção é uma forma de comunicação que utiliza vários métodos para alcançar um público-alvo com uma determinada mensagem, de modo a conseguir alcançar objetivos empresariais específicos. Praticamente todas as organizações, tenham fins lucrativos ou não lucrativos, em todos os tipos de atividades, têm de adotar alguma forma de promoção. Os esforços promocionais podem ir desde as grandes empresas multinacionais que gastam elevados montantes a patrocinar celebridades que fazem de porta-voz da empresa, até ao proprietário de uma empresa em nome individual que distribui cartões de visita numa reunião de empresários locais [\[1\]](#).

Tal como a maioria das decisões de marketing, uma estratégia promocional eficaz e com sucesso requer que o vendedor compreenda como é que a promoção se articula com as

outras peças do puzzle de marketing (e.g. produto, distribuição, preço, mercados alvo). Deste modo, as decisões sobre promoção devem ter por base uma avaliação da forma como irão afetar as outras áreas da empresa.

O público-alvo para os esforços de comunicação de marketing de uma empresa não se limita ao mercado-alvo. Os alvos de uma mensagem de marketing recaem normalmente numa das seguintes categorias:

- ♦ **Membros do Mercado-alvo da Empresa:** Esta categoria inclui os clientes atuais, antigos e potenciais.
- ♦ **Influenciadores do Mercado-alvo da Empresa:** Existe um grupo de pessoas e organizações que podem afetar o modo como o mercado-alvo percebe os produtos da empresa.
- ♦ **Participantes no Processo de Distribuição:** Os canais de distribuição fornecem serviços que ajudam a aceder aos clientes finais e constitui também um mercado alvo, na medida em que tem de reconhecer os benefícios do produto para o disponibilizar de forma eficaz aos clientes finais.
- ♦ **Outras Empresas:** O cenário mais provável em que uma empresa comunica com outra empresa é quando procura ver se essa empresa estará interessada numa *joint venture*, como por exemplo um acordo de cooperação em marketing, através do qual as duas empresas partilham custos de promoção.

- ♦ **Outros Stakeholders Empresariais:** Podem também ser desenvolvidas atividades de comunicação dirigidas a outros *stakeholders*.

Audiência-alvo



Em marketing e publicidade, a **audiência-alvo** é um grupo específico de pessoas do mercado-alvo, para as quais é dirigido um produto ou a mensagem sobre o

produto[2]. Por exemplo, se uma empresa vende novos programas de dieta para homens com problemas de coração (mercado alvo), a comunicação pode ser dirigida às mulheres (público-alvo) que tratam do plano alimentar dos maridos ou filhos.

O primeiro passo ao visar os mercados é separar os clientes, que formam um mercado grande e abrangente, em pequenos grupos, com base em determinadas características ou variáveis, como se pode observar no quadro seguinte.



Variáveis de Segmentação Mercados de Consumidores	Variáveis de Segmentação Mercados Institucionais
Demográficas Grupo etário (e.g., adolescentes, reformados, jovens adultos), gênero, nível educacional, etnia, rendimento, ocupação, classe social, estado civil Geográficas Localização (e.g., nacional, regional, urbano/suburbano/rural, internacional), clima	Demográficas Tipo (e.g., transformador, retalhista, grossista), sector, dimensão (e.g., volume de vendas; número de lojas), idade (e.g., nova; crescimento recente; crescimento consolidado; madura) Geográficas Localização (e.g., nacional, regional, urbano/suburbano/rural, internacional), clima Estatuto empresarial propriedade (e.g. privado versus público, independente versus cadeia), condição financeira (e.g., <i>rating</i> de crédito, taxa de crescimento do volume de negócios, preço das ações, fluxos de caixa)
Situação Atual de Compra Marcas usadas, frequência de compra, fornecedores atuais Capacidade de Compra Possui o equipamento, conhecimento e competências necessárias Ambiente Local cultural, político, legal	Situação Atual de Compra Marcas usadas, frequência de compra, fornecedores atuais Capacidade de Compra Possui o equipamento, propriedade, conhecimento e competências necessárias Ambiente Local cultural, político, legal Cientes servidos Identificar o mercado Imagem e Percepção da Empresa Identificar como as empresas alvo são percebidas pelos seus clientes
Benefícios Procurados preço, valor global, atributo específico, facilidade de utilização, serviço, etc. Utilização do Produto Como é utilizado, em que situação é utilizado, etc. Condições de Compra Hora do dia/mês/ano, condições de crédito/ opções de troca, etc. Características do Comprador Individual Experiência de compra, modo como a compra é feita, influências sobre a decisão de compra, importância da compra Psicológicas Personalidade, comportamentos e estilo de vida, em combinação com as características demográficas	Benefícios Procurados preço, valor global, atributo específico, serviços, margem de lucro, assistência promocional, etc. Utilização do Produto Como é utilizado (e.g. matéria-prima, componente, principal produto de venda de retalho), em que situação é utilizado, etc. Condições de Compra Extensão do ciclo de vendas, especificações do produto, negociação do preço, condições de crédito, opções de troca, manuseamento do produto, etc. Características do Centro de Compras Experiência de compra, número de pessoas, influências chave, disponibilidade para assumir riscos.

O segundo passo na seleção de mercados alvo implica a avaliação crítica dos segmentos identificados.

Para determinar se um segmento pode ser um mercado-alvo, a empresa deve identificar e avaliar os seguintes aspetos:

- ♦ Dimensão do segmento;
- ♦ Concorrência em segmento estagnado ou dinâmico;
- ♦ Competências da empresa, conhecimento e qualificação para servir o segmento;
- ♦ O segmento não deve estar muito afastado do caminho que a empresa pretende seguir.

Estabelecer objetivos de comunicação e definir a mensagem



O objetivo mais óbvio para as atividades promocionais é convencer os clientes a tomar uma decisão que beneficie a empresa.

Os objetivos possíveis para o marketing promocional podem incluir:

- ♦ **Dar-se a conhecer:** Os novos produtos e as novas empresas são, por vezes, desconhecidas do mercado, o que significa que os esforços promocionais iniciais se devem concentrar em criar uma identidade. Nesta situação, a empresa deve concentrar a promoção em: 1) chegar efetivamente aos consumidores, e 2) dizer ao mercado quem é e o que tem para oferecer.
- ♦ **Criar interesse:** Fazer com que o consumidor passe da fase de conhecimento de um

produto para a sua compra pode ser um verdadeiro desafio. Os clientes têm que reconhecer que têm uma necessidade antes de poderem considerar a compra.

- ♦ **Dar informação:** Certos tipos de promoção são concebidos de forma a ajudar os clientes na fase de pesquisa do processo de compra. Nalguns casos como, por exemplo, quando um produto é uma novidade e tem poucos concorrentes, a informação é simplesmente orientada para a explicação do que é o produto.
- ♦ **Estimular a procura:** A promoção adequada pode levar os clientes a fazer a compra. No caso de produtos que o cliente nunca tinha comprado ou não comprava há muito tempo, os esforços promocionais podem ser dirigidos para levar o consumidor a experimentar o produto.
- ♦ **Reforçar a marca:** Uma vez feita a compra, a empresa pode recorrer à promoção para ajudar a construir uma relação mais forte, que pode levar o comprador a tornar-se um cliente fiel [3].

Canal de comunicação

Um canal de comunicação é o meio através do qual a mensagem é transmitida ao público-alvo como, por exemplo, meios impressos ou teletransmissão (meios electrónicos)[4].

Para determinar o canal de comunicação apropriado, identifique o tipo de pessoas com quem quer comunicar, pesquise de que forma elas obtêm informação, considere a complexidade da mensagem que quer



comunicar, calcule o custo de comunicar e decida se quer uma comunicação interativa. A escolha do canal não é simples; para um programa de comunicação complexo, pode ter de trabalhar com profissionais de relações públicas ou consultores de comunicação de marketing [5].

Existem diversos meios para comunicar a mensagem da empresa aos clientes:

Briefings

Um *briefing* é uma sessão com representantes das autoridades locais ou centrais, representantes dos meios de comunicação e da comunidade, servindo para informar estes representantes sobre desenvolvimentos relevantes. Pode-se utilizar o *briefing* para apresentar a empresa e explicar o seu papel e o processo de produção.

O *briefing* permite que os representantes locais, dos media e os cidadãos coloquem dúvidas diretamente à empresa, antes da divulgação da informação junto do público geral; prepara os representantes para responderem a questões dos seus constituintes quando a informação se tornar pública e permite também a troca de impressões e preocupações.

Correio convencional ou eletrónico

Através de correio convencional ou eletrónico é possível enviar informação para contactos chave e para membros relevantes na comunidade. Permite divulgar rapidamente a informação e é particularmente útil quando é

necessário atualizar a informação. Se as atualizações são simples, não controversas e fáceis de entender, o correio basta. No entanto, se as atualizações são mais complicadas e requerem discussão ou explicação adicional, o correio deve ser acompanhado por sessões públicas ou reuniões de grupos.

Exposições

As exposições são apresentações visuais de mapas, gráficos, diagramas ou fotografias. As exposições podem apresentar informação técnica e podem ser utilizadas durante qualquer fase do processo de comunicação.

As exposições são uma ferramenta de comunicação de sentido único e não permitem *feedback*.

Fichas Técnicas

Uma ficha técnica é um breve relatório que resume atividades atuais ou previstas. São adequadas sempre que há informação nova para divulgar e podem ser úteis para apresentar a empresa à comunidade e explicar o seu papel.

Newsletters

Uma *newsletter* informa os consumidores sobre as atividades da empresa e permite entregar um documento que os clientes podem guardar e rever posteriormente.

“Casa Aberta”

Uma sessão de “casa aberta” é um encontro informal através do qual os membros da comunidade podem falar com funcionários da empresa numa base pessoal. É adequada quando foram alcançadas metas chave ou quando são tomadas decisões importantes.

Apresentações

Uma apresentação pode ser um discurso num clube, numa organização cívica ou numa igreja, numa escola ou outro local similar. As apresentações são mais eficazes se focarem marcos importantes como, por exemplo, resultados de pesquisas.

Sessões Públicas

Uma sessão pública é uma grande reunião, aberta ao público geral, na qual os especialistas apresentam informação e respondem a questões colocadas pelos membros da comunidade que fazem comentários e sugestões.

Reuniões de Pequenos Grupos (ou Grupos Focus)

Nas reuniões de pequenos grupos, os funcionários da empresa partilham informação com membros da comunidade e entidades interessadas. São especialmente úteis para informar e, por outro lado, para obter conhecimento sobre o que são as preocupações da comunidade, para responder

a questões e esclarecer dúvidas e más interpretações.

Contactos telefónicos

Contactos telefónicos são chamadas dirigidas a entidades e membros da comunidade para informar sobre as atividades da empresa e para obter informação local. Depois de feito um contacto inicial, podem ser efetuadas chamadas de acompanhamento para informar estas entidades e monitorizar as preocupações da comunidade.

Promoção e mix promocional



O mix promocional é uma combinação específica de métodos promocionais utilizados para um produto ou para uma família de produtos. As atividades que constituem elementos do mix promocional podem variar, mas tipicamente incluem:

Vendas personalizadas: é uma comunicação interpessoal entre vendedor e potencial comprador. Sendo de contacto direto, é uma das formas mais caras de promoção. Exemplos:

encontros pessoais, telemarketing, e-mails e correspondência.

Publicidade: é uma forma de promoção não pessoal, em que as empresas pagam para promover ideias, bens ou serviços através de uma diversidade de meios publicitários. Através da publicidade a empresa realiza uma comunicação de sentido único com o potencial cliente. Exemplos: publicidade em revistas, jornais, televisão, websites, MUPIs (Mobiliário Urbano Para Informação), etc.

Marketing directo: é uma forma de publicidade dirigida a um grupo-alvo específico de clientes e potenciais clientes e não a uma audiência de massas. Os objetivos do marketing direto são gerar vendas ou levar os responsáveis de vendas a efetuar vendas. O marketing direto permite que a empresa comunique com os seus clientes sobre promoções especiais, ou para envio de folhetos informativos, por exemplo; permite também inquéritos aos clientes e a confirmação de encomendas. Exemplos: correio convencional, e-mail, contatos telefónicos.

Promoções: Corresponde basicamente a todas as atividades de marketing com exceção de vendas personalizadas, publicidade e relações públicas. As promoções de vendas são utilizadas para incentivar as compras, tendo como objetivo aumentar as vendas, dar a conhecer novos produtos a potenciais clientes e criar uma imagem positiva da empresa. Exemplos: cupões, amostras, mostruários nos locais de vendas.

Atividades de relações públicas: permitem que a empresa influencie um dado público-alvo. Na maior parte dos casos, as campanhas de relações públicas tentam criar uma imagem favorável da empresa, dos seus produtos ou políticas. As empresas fazem notas de imprensa para divulgar notícias e desenvolvimentos relativos aos seus produtos e serviços, aos canais de distribuição, instalações, atividades, parceiros, receitas e ganhos, trabalhadores e eventos. A **publicidade** é uma tática que os profissionais de relações públicas utilizam como forma de levar informação relevante ao público. Exemplos: artigos em jornais e revistas, apresentações televisivas e na rádio, contribuições caritativas, discursos, seminários [6].

Como se pode observar no quadro seguinte, a seleção dos métodos promocionais depende de vários fatores.

Fase do ciclo de vida	E.g. a publicidade é importante na fase de lançamento
Tipo de produto	Que quantidade de informação é necessário dar aos clientes antes de eles decidirem comprar?
Concorrência	O que estão os concorrentes a fazer?
Orçamento de Marketing	Quanto é que a empresa pode gastar?
Estratégia de Marketing	Outros elementos do mix (preço, produto, local, etc.)
Mercado-alvo	Modos adequados de alcançar o mercado-alvo.

Estudos de caso

Efkarpon – Hellenic Superfoods tem produtos inovadores, importados para a Europa e processados em países em desenvolvimento. Estes países têm critérios abaixo das normas no que respeita a padrões de qualidade e uso de agro-químicos. Por esta razão, a Efkarpon decidiu adotar o mote “*go organic*”, produzindo apenas alimentos biológicos. Desta forma, a Efkarpon aposta no sentimento de segurança alimentar do consumidor, na aceitação dos produtos e num preço mais alto que lhe permita reposicionar estes produtos no mercado.

Outro exemplo refere-se a agricultores que produzem aloé vera e que decidiram promover os seus produtos através de métodos modernos de marketing, como as redes sociais. É uma forma de promoção barata, massiva e eficaz.

Os produtores de mastic e de açafraão em Chios e Kozani apostam no nome da marca e na singularidade dos seus produtos. Criaram uma série de produtos com características específicas que são salientadas na identidade da empresa. O *timing* foi crucial na medida em que decidiram alargar a produção e introduzir o nome da marca (Mastic spa, lojas Mastic, refrescos Mast, etc.) não só na Grécia mas em todo o mundo.

Por fim, a Cooperativa Social “Nea Gi” decidiu incrementar o conhecimento dos seus clientes através de e-newsletters semanais. Esta solução não é fácil de implementar, pois consome muito tempo, mas cria clientes fiéis e

relações fortes em resultado do contacto constante.

Exercícios/atividades

1. Elabore um mix promocional com o maior número de meios possíveis para comunicar a sua mensagem.

Bibliografia/ Leitura adicional

- [1] <http://www.knowthis.com/promotion-decisions/what-is-promotion>
- [2] Kotler P. (2000), A Framework for Marketing Management, a Pearson Education Company Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- [3] <http://www.businessdictionary.com/definition/promotion-mix.html#ixzz3PrTMkjN5>
- [4] <http://www.businessdictionary.com/definition/communication-channel.html#ixzz3PrTxIsL8>
- [5] <http://smallbusiness.chron.com/determine-appropriate-communication-channel-24098.html>
- [6] <http://lam09.weebly.com/5-parts-of-promotional-mix.html>

Unidade 7: Distribuição

Autores: Alexandra Mendonça

Objetivos da aprendizagem/resultados



Com esta unidade pretende-se ajudar o leitor a:

- ◆ Perceber a importância e funcionamento dos canais de distribuição;
- ◆ Aprender como escolher os melhores canais de distribuição para a sua exploração agrícola ou agro-negócio;
- ◆ Perceber que os princípios dos sistemas dos canais de distribuição aplicam-se tanto nos mercados domésticos como nos mercados externos.

Após a conclusão desta unidade com sucesso, conseguirá perceber:

- ◆ O papel dos canais de comercialização;
- ◆ Os prós e os contras da venda dos seus produtos através de intermediários;
- ◆ As decisões que terá de assumir para delinear o sistema dos seus canais de distribuição;
- ◆ As questões mais importantes a ter em conta aquando da sua entrada em mercados internacionais.

Duração Estimada



A duração prevista para a aprendizagem desta unidade é de 90 minutos.

Sumário

A Distribuição (ou “Place”, em inglês) é um dos quatro elementos tradicionais do Marketing Mix. As opções relativamente aos canais de

distribuição são fulcrais e têm grande influência em todas as outras decisões de marketing. Portanto, a distribuição deve estar integrada no plano de marketing global, para garantir o enfoque nos mercados alvo.

Os canais de distribuição deverão ser suficientemente flexíveis para permitir à organização responder a mudanças no mercado e a novas oportunidades de mercado.

Os produtores têm muitas alternativas para alcançar o mercado. Podem vender diretamente ou usar um, dois, três níveis de canais. A maioria dos produtores não vendem os seus produtos diretamente ao consumidor final. Entre os produtores e os consumidores finais há, habitualmente, um conjunto de intermediários de comercialização que desempenham várias funções. As funções mais relevantes desempenhadas pelos intermediários são informação, promoção, adequação, negociação, encomenda, financiamento, tomada de risco, distribuição física e pagamento.

Para decidir quais os tipos de canais a usar é necessário definir os objetivos de distribuição, levando em consideração as necessidades e desejos dos compradores e as possíveis alternativas de canais de comercialização. Existem, no entanto, muitos fatores que influenciam estas decisões e a avaliação das alternativas possíveis, tais como o tipo e número de intermediários envolvidos no canal, são essenciais.

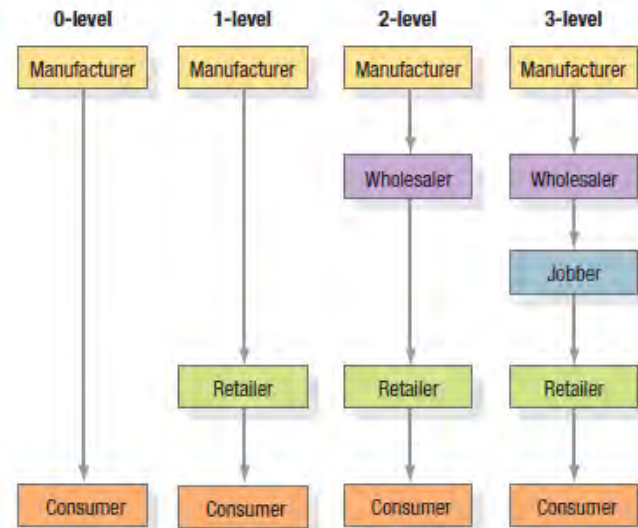
Recursos (leitura) para a aprendizagem

A Distribuição (ou “Place”, em inglês) é um dos quatro elementos tradicionais do Marketing Mix. As opções relativamente aos canais de distribuição são fulcrais e têm grande influência em todas as outras decisões de marketing.

Por esta razão, a distribuição deve estar integrada no plano de marketing global, para garantir o enfoque nos mercados alvo. Adicionalmente, os canais de distribuição deverão ser suficientemente flexíveis para permitir à organização responder a mudanças no mercado e a novas oportunidades de mercado.

A natureza dos canais de distribuição

Os canais de distribuição movem produtos e serviços das empresas até aos consumidores ou até outras empresas.



Fonte: Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [5]

Também conhecidos por canais de comercialização, os canais de distribuição consistem num conjunto de organizações interdependentes – como agentes de vendas, grossistas e retalhistas – envolvidas em tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

O produtor/fabricante e o cliente final fazem parte de todos os canais. A imagem anterior ilustra canais de comercialização de diferentes extensões, para bens de consumo.

Um canal de nível 0, também designado por canal de comercialização direta, consiste no facto do produtor ou fabricante vender diretamente ao cliente final. Explorações agrícolas que possuem lojas, agricultores que vendem os seus produtos em mercados tradicionais ao ar-livre, ou a venda pela Internet são os exemplos vulgares da venda direta.



Muitas empresas no setor da agricultura distribuem os seus produtos através de **intermediários**, beneficiando da sua experiência, conhecimento especializado, contactos e capacidade de operação em maior escala.

Por exemplo, um canal de distribuição de nível 1 contém um único intermediário de vendas, um retalhista, enquanto um canal de nível 2 envolve dois intermediários (habitualmente um grossista e um retalhista), situações comuns em mercados de consumo. Os canais mais extensos podem incluir intermediários adicionais, tais como, revendedores, que não são mais do que grossistas a uma menor escala, que vendem a pequenos retalhistas.

Glossário

Retalhistas: O setor retalhista inclui um vasto leque de pontos de venda, como supermercados, pequenas mercearias e mercados. Caracterizam-se por se relacionarem diretamente com o utilizador final do produto.

Grossistas: Os grossistas compram uma grande variedade e quantidade de produtos e vendem-nos a empresas que necessitam de pequenas quantidades, de artigos variados. Os grossistas no mercado agro-alimentar podem servir lojas de retalho de consumo (e.g. mercearias) e/ou pontos de venda ou atendimento de retalho institucional (hotéis e restaurantes, hospitais, escolas, empresas de catering).

Agentes de vendas e mediadores: Os agentes de vendas e os mediadores distinguem-se dos outros tipos de intervenientes nos canais, já

descritos, porque não assumem a titularidade dos produtos. O seu papel é facilitar a distribuição ao juntar compradores e vendedores. Os agentes de vendas desenvolvem relações de proximidade com determinados produtores/transformadores/fabricantes e contratualizam a venda em seu nome, em troca de uma comissão. Alguns agentes negociam vendas para inúmeros clientes, desde que não concorram entre si, enquanto outros tratam das vendas de um só cliente, normalmente em regime de exclusividade para uma determinada área geográfica. Em muitos aspetos, os agentes de venda comportam-se como se fossem uma extensão da organização comercial do cliente. Por outro lado, os mediadores ganham uma comissão pela informação aos compradores sobre eventuais vendedores ou aos vendedores sobre eventuais compradores.

O esquema, acima apresentado, é útil na definição das linhas gerais dos diferentes tipos e extensões dos canais de distribuição, mas não deixa de ser uma simplificação excessiva.

Por exemplo, os agentes de vendas não estão categorizados de forma separada no esquema, considerando que operam, frequentemente, em conjunto com os outros membros do canal e que não assumem responsabilidades relativamente à titularidade dos produtos.

Adaptado de: Crawford, I.M., Agricultural and food marketing management [2]

As empresas de sucesso adotam, habitualmente, soluções de multicanais de marketing. É o mesmo que dizer que usam dois ou mais canais de distribuição para chegar aos seus clientes (e.g. distribuição através de retalhistas e/ou retalhistas e venda direta via internet, ou num mercado local). Cobrem, assim, diferentes segmentos de consumidores, ou diferentes requisitos de compras dentro do mesmo segmento. Ao adotar uma abordagem multicanal a empresa deverá assegurar que os diferentes canais são bem integrados e geridos, para evitar conflitos.



O e-comércio tem aumentado a sua importância e muitas empresas adotaram sistemas de distribuição através da Internet. “A integração de canais deve reconhecer as valências distintas da venda on-line e off-line e maximizar a articulação dos respetivos contributos” [5].

As funções dos canais de distribuição

O mais importante papel de um canal de distribuição é fazer a ligação entre a produção e o consumo.



Existem várias funções fulcrais que são desenvolvidas no âmbito dos canais de distribuição:

1. **Informação:** recolha de informação acerca de futuros e potenciais clientes, acerca da competição e outros fatores relevantes relacionados com a envolvente comercial e de marketing.
2. **Promoção:** preparar e disseminar informação para motivar a compra.

3. **Adequação:** a oferta deve corresponder às necessidades dos clientes (e.g. classificação, embalagem).
4. **Negociação:** alcançar acordos relativamente ao preço e ajustar outros termos e condições das transações.
5. **Encomenda:** comunicação com o produtor ou processador acerca das intenções de compra, pelos membros dos canais de distribuição.
6. **Financiamento:** obtenção de fundos para suportar os custos de inventário e outros custos ao longo dos canais de distribuição.
7. **Risco:** os riscos comerciais devem ser assumidos pelos elementos do canal comercial.
8. **Distribuição física:** transporte e armazenamento de bens.
9. **Pagamento:** providenciar o pagamento dos compradores aos vendedores.

Algumas destas funções e fluxos vão no sentido do comprador (e.g. promoção, distribuição física), outras no sentido do produtor (e.g. encomendar, pagar), enquanto outras se movem em ambos os sentidos (e.g. informação, negociação).

Todas as funções devem ser desenvolvidas, mas podem, no entanto, ser alternadas entre os diferentes membros do canal. Idealmente, cada uma das funções específicas deverá ser atribuída ao membro do canal mais eficiente a desempenhá-la. A remuneração dos

intermediários deverá depender das funções de marketing que desenvolvem e, em particular, do grau de eficiência do seu desempenho.

A estratégia dos canais de distribuição



Para definir um sistema de canais de comercialização é necessário estabelecer os objetivos da distribuição, sem esquecer as necessidades e desejos dos consumidores e as eventuais alternativas em termos de canais de comercialização. Há, no entanto, uma grande variedade de fatores que influenciam estas decisões.

1. Definição dos objetivos e limitações do canal

Os objetivos dos canais devem ser definidos de acordo com os níveis de serviço pretendidos assegurando, simultaneamente, a minimização dos custos totais do sistema.

A planificação eficaz dos canais implica a definição, por parte da empresa, de quais os segmentos de mercado a satisfazer e a seleção do canal mais adequado a utilizar em cada caso. Estas decisões são influenciadas por várias **limitações**:

Características do produto. Os produtos perecíveis requerem uma comercialização mais direta e canais de distribuição mais curtos, de forma a minimizar atrasos e manuseamento repetido, que poderão deteriorar os produtos.

Características dos intermediários. As opções de canais refletem os pontos fracos e os pontos fortes dos diferentes tipos de intermediários e o respetivo desempenho das diferentes funções de distribuição. “A existência de um

intermediário justifica-se enquanto desempenha funções comerciais que outros não conseguem, não querem, ou não podem executar de forma mais eficiente do que o produtor e/ou outros intermediários” [1].

Características competitivas. O desenho do canal é influenciado pelas opções de distribuição da concorrência. O produtor pode querer ter os seus produtos em pontos de venda próximos, ou, até nos mesmos pontos de venda, onde os seus concorrentes têm os seus.

Condições de mercado. As disposições e restrições legais que se referem aos produtos alimentares condicionam as opções de canal. Outros aspetos da envolvente económica e social devem, também, ser tomados em consideração: por exemplo, em caso de depressão económica é vital a procura das soluções mais económicas para a colocação de produtos no mercado, a fim de minimizar o preço final dos bens.

Consulte o *NCAT Marketing Tip Sheet Series* e encontre sugestões interessantes, nomeadamente sobre 13 canais de comercialização diferentes para produtos agro-alimentares, incluindo, por exemplo: Mercados Agrícolas, Tendas de beira de estrada, Internet, Restaurantes, mercearias, Mercados Institucionais (e.g. escolas, prisões, hospitais, ou organizações similares), Grossistas em grandes Mercados Abastecedores.

A caixa seguinte propõe algumas sugestões para a venda na Internet:



A **Internet** possibilita a exposição a um número alargado de potenciais clientes e pode ser usada para publicitar a sua exploração agrícola ou o seu negócio agro-alimentar com imagens e mapas, para receber encomendas online, para informar da disponibilidade dos produtos, manter-se em contacto com os seus clientes atuais e promover outras formas de venda, como, por exemplo, a sua loja ou mercados agrícolas.

Vantagens

A sua exploração será conhecida por um maior número de pessoas, assim como a sua história, linha de produtos e localização.

Poupa tempo, uma vez que o seu website ou a sua presença na *web* estará sempre disponível para os clientes.

Um website básico pode ser desenvolvido com o mínimo de recursos, a baixo custo.

Os websites de terceiros podem ser usados para assegurar a sua presença na *web*, com um investimento mínimo de seu tempo e recursos.

Questões chave para colocar a si próprio(a)

Qual é a minha experiência e nível de conforto com computadores? Se forem limitados, quem me poderá ajudar, de forma regular, com o meu trabalho na Internet?

Como mantenho o meu website ou a minha presença na *web* atualizada?

Como pode o marketing na Internet integrar-se e apoiar outros canais de comercialização,

como os mercados agrícolas e os mercados institucionais?

Sugestões para vender na Internet

Defina os objetivos para a presença na Internet da sua exploração agrícola. Afira os recursos (trabalho, conhecimento, software, hardware) que vai precisar para atingir os seus objetivos.

Para receber e processar ordens de encomenda através da Internet irá precisar de um website mais sofisticado, do que um que apenas publicita a sua empresa e produtos.

Deverá conhecer as opções de transporte de mercadorias mais próximas, mais fiáveis e mais económicas e assegurar-se de que permitem o transporte com sistemas de temperatura controlada.

Construa o seu website de forma a que seja de fácil utilização e acesso. Peça aos seus amigos e clientes a avaliação do website.

Selecione um endereço de Internet (nome do domínio) que seja curto, significativo, fácil de pronunciar e fácil de lembrar.

Diversifique os seus canais de distribuição. Não faça do seu website o seu único canal de comercialização.

Conduza as pessoas até ao seu website (e.g. crie ligações a outros websites relacionados, inscreva o seu site em guias sobre agricultura, ponha o seu website e endereço de email em todos os materiais impressos da sua empresa, associe-se a websites e portais que promovam os produtos locais.

Adaptado de: National Center for Appropriate Technology (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series [6]

2. Definição de alternativas de canais



As alternativas de canais referem-se, basicamente, a três características: o tipo de intermediários, o número de intermediários e os termos e responsabilidades de cada participante no canal.

Tipo de intermediários. O agricultor ou pequeno agro-negócio deve identificar o tipo de intermediários com capacidade para realizar as suas atividades de distribuição (e.g. grossistas, cadeias de supermercados, mercearias) na área geográfica selecionada. As empresas devem, também, procurar alternativas inovadoras. Por vezes uma empresa escolhe um canal novo ou menos convencional devido ao custo ou ineficácia do canal dominante (e.g. supermercados). A caixa em baixo ilustra uma solução pouco convencional para a distribuição de produtos agroalimentares.

ASC – Agricultura suportada pela comunidade é um sistema de comercialização direta em que os consumidores pagam ao produtor, no início da época do cultivo, pela entrega semanal de uma caixa com legumes e frutas frescas. Uma “quota” da ASC é colhida e entregue ao consumidor ao longo de um período de vários meses (...)

A ideia fundamental neste modelo passa pelo facto de os clientes (ou "membros") apoiarem verdadeiramente as explorações agrícolas



loais, ao partilharem o risco em cada estação. Isto significa que, mesmo quando há uma má colheita, os membros pagam a mesma quantia por estação. Os membros dispõem-se a agir assim para assegurar a sobrevivência da “sua” quinta, como uma fonte de alimentação saudável e uma ligação à terra e à comunidade local. Uma exploração agrícola ASC tem, assim, a oportunidade de desenvolver relações de fidelização com os clientes.

Adaptado de: National Center for Appropriate Technology (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series [6]

Número de intermediários. É, também, fundamental, escolher o grau de intensidade da distribuição. Esta irá depender das decisões tomadas no âmbito da estratégia geral de marketing (ver Módulo 1/Unidade 2 para mais informação). As três grandes opções estratégicas baseadas no número de intermediários são as seguintes:

Distribuição intensiva – Os produtos são colocados no maior número possível de pontos de venda. A comercialização dos bens e outros produtos de baixo valor unitário é feita com uma distribuição intensiva, i.e. através da saturação do mercado. Esta opção requer uma grande capacidade de produção e, na maioria dos casos, é demasiado cara para ser suportada por uma pequena exploração agrícola ou agro-negócio. Na distribuição intensiva, os canais são, habitualmente, longos e envolvem vários níveis de grossistas, assim como outros intermediários.

Distribuição Seletiva – apoia-se num número limitado de intermediários para vender os produtos e permite ao agricultor/produtor desenvolver relações de trabalho mais próximas com os intermediários. A empresa consegue alcançar uma cobertura de mercado adequada, enquanto salvaguarda um maior controlo em relação aos intermediários e custos mais baixos do que na distribuição intensiva. O canal de distribuição é, habitualmente, mais curto, sem intermediários entre o produtor e o retalhista, que vende o produto ao consumidor final.

Distribuição exclusiva – é uma forma extrema da distribuição seletiva, em que apenas um retalhista ou distribuidor é usado para vender os produtos, numa zona geográfica específica. Esta opção é mais comum na venda de produtos agroalimentares mais caros ou mais sofisticados. “Alguma cobertura de mercado pode perder-se com uma política de distribuição exclusiva, mas isto pode ser compensado pelo desenvolvimento e manutenção de uma imagem de qualidade e prestígio para o produto e por custos de comercialização mais reduzidos (...). Na distribuição exclusiva os produtores e os intermediários colaboram de forma estreita nas decisões relativas à promoção, existências (...) e preços” [2].

Termos e responsabilidades de cada participante no canal. As decisões fundamentais relacionadas com as relações comerciais com os intermediários são: política de preços, termos e condições de venda, direitos territoriais e responsabilidades

específicas a assumir pelo produtor e pelo intermediário.

A política de preços inclui o estabelecimento de uma lista de preços, tabela de descontos e margens dos intermediários. Estas opções devem refletir o interesse do intermediário e do produtor e devem ser consideradas equitativas e suficientes pelos dois para permitir uma relação duradoira.

Os termos e condições de venda referem-se aos termos de pagamento e garantias do produtor, assim como às restrições sobre onde e como os produtos devem ser vendidos.

Os direitos territoriais do distribuidor definem os territórios dos distribuidores e os termos em que o produtor poderá contratar outros distribuidores (se aplicável).

As Responsabilidades e deveres do produtor e do distribuidor devem ser claramente definidas, em particular nos canais de distribuição exclusiva.

O objetivo global é construir uma parceria de longo prazo, que seja lucrativa para todos os membros do canal.



Lembre-se

Analise a procura do mercado.

Ajuste os produtos de acordo com as necessidades dos clientes.

Defina uma estratégia adequada para os canais de distribuição.



Estudo de caso

Bowersox et al., citado por Crawford, apresenta uma perspectiva interessante sobre a relação entre a estratégia de marketing global geral e a estratégia e práticas dos canais de distribuição. Estes autores descrevem a história do desenvolvimento do **mercado de flores de corte nos E.U.A.**, na década de 1960.

As flores de corte devem ser distribuídas muito rapidamente. Mesmo que sejam tratadas com um conservante (...) o seu tempo de vida é muito limitado. Os agricultores californianos foram dos primeiros a desenvolver contentores especiais que ajudavam a preservar as flores durante mais tempo, diminuindo a velocidade de deterioração. Estes contentores refrigeravam as flores acabadas de colher no campo, permitiam guardar diferentes quantidades de flores, eram de manuseamento fácil e foram desenhados para caber em aviões.

O canal de comercialização tradicional para este produto eram as floristas. Estas foram, no entanto, consideradas inapropriadas, uma vez que o objetivo era expandir a procura para flores de corte. Uma pesquisa de mercado sugeriu que apenas 2,5 % das famílias compravam regularmente flores, mas que existiam oportunidades para induzir o público a comprar mais flores e com maior frequência. As floristas, no entanto, estavam direcionadas para ocasiões especiais tais como casamentos, funerais, prendas, etc... Os produtores queriam vender em massa o seu produto, pelo que grandes armazéns e cadeias de supermercados

foram selecionados como pontos de venda, pois tinham níveis muito mais elevados de tráfego de clientes.

A pesquisa também revelou que muitos consumidores consideravam o preço demasiado alto para a compra de flores numa forma regular. A resposta dos agricultores consistiu no abandono da venda convencional de molhos com uma dúzia de pés. Baixaram o preço por molho, reduzindo o número de pés por molho. As rosas, por exemplo, passaram a ser comercializadas em grupos de três. Tendo decidido a dimensão das unidades de venda, as flores passaram a ser embaladas no campo dessa forma.

Para persuadir os retalhistas a vender flores de corte, as margens tinham de ser competitivas relativamente a outros produtos que disputavam o mesmo espaço (limitado) disponível. Os agricultores investiram no design de unidades de *merchandising* que minimizavam o espaço ocupado e maximizavam o impacto nos compradores. Adicionalmente, porque a pesquisa mostrou que as flores são uma compra de impulso que, muito provavelmente, ocorre no fim da visita a uma loja, mais do que no princípio, os cultivadores encorajaram os retalhistas a posicionar as unidades de venda perto dos balcões de pagamento. Esta tática serviu para aumentar a rentabilidade das flores de corte nos retalhistas.

Este caso ilustra como a distribuição física e as decisões gerais de marketing estão relacionadas. As mudanças nos canais de

distribuição implicaram uma alteração na estratégia de marketing, para maior eficácia e vice-versa.

Adaptado de: Crawford, I.M., Agricultural and food marketing management [2]

Mercados internacionais

Finalmente, deve notar-se que a abordagem geral no que se refere aos canais de distribuição é aplicável tanto no **mercado doméstico como no mercado internacional**. Existem, no entanto, alguns mitos que refreiam as pequenas empresas agrícolas de aceitar o desafio de entrar em mercados externos - e.g. **“Sou demasiado pequeno para exportar”, ou “Exportar é demasiado complicado”**.

Estes mitos não têm consistência. Existem milhares de pequenas empresas a operar com sucesso em mercados internacionais e empresas agrícolas não precisam de assumir todos os aspetos processuais da exportação sozinhas. Peritos externos (como por exemplo associações de produtores ou consultores para a exportação) podem ajudar a encontrar clientes potenciais no estrangeiro e a identificar os canais de distribuição adequados e podem, também, providenciar assistência na documentação e entrega dos produtos.

Porém, quando pensar em exportar, quer seja agricultor ou tenha um pequeno agro-negócio, deve desenvolver o processo de exportação de forma cuidadosa, para evitar desaires. Apresentam-se, em seguida, algumas **linhas de orientação para a entrada em mercados internacionais**:

Avalie o potencial e a capacidade de resposta para a exportação da sua empresa – é fundamental perceber o que é necessário para ter êxito no mercado internacional e avaliar se a sua empresa tem os recursos requeridos e a capacidade para responder à procura adicional para exportação.

Elabore um plano de exportação e integre-o no seu plano global de negócio – um plano de exportação é a parte do plano de negócios que se centra em mercados internacionais; deve identificar o(s) seu(s) mercado(s) alvo, objetivos de exportação e recursos necessários.

Pesquise e selecione os seus mercado(s) alvo – a pesquisa de mercado é um elemento chave para identificar as oportunidades, para descobrir potenciais clientes e para conseguir compreender como o novo mercado deve ser abordado e desenvolvido.

Entender os aspetos legais fundamentais do comércio internacional – é essencial familiarizar-se com os aspetos regulamentares das importações, normas dos produtos e licenças requeridas nos mercados de destino.

Adapte o seu plano geral de marketing aos requisitos específicos dos seus mercados de exportação – por exemplo, os preços de exportação devem ser definidos, os materiais promocionais devem ser revistos tomando em consideração as diferenças nas práticas culturais e comerciais e...

Determine os melhores métodos para entrega dos seus produtos – canais de distribuição apropriados devem ser estabelecidos,

incluindo, na maioria dos casos, parcerias e/ou intermediários.

Desenvolva um plano financeiro robusto – um plano financeiro abrangente é necessário para as atividades de exportação; assegurará proteção em relação às flutuações de câmbio e em relação à cobrança das faturas (e.g. os pagamentos internacionais habitualmente demoram mais tempo do que os pagamentos domésticos).

Exercícios/atividades



A partir do conhecimento que adquiriu com esta unidade, por favor responda de forma breve a cada uma das seguintes questões:

- Os intermediários são necessários? Sim ou Não? Aponte três razões para a sua resposta.
- Em que aspeto importante os agentes de vendas e os mediadores diferem dos restantes tipos de intermediários?
- Nomeie e descreva 9 funções chave desempenhadas pelos canais de distribuição.
- Em que circunstâncias e para que tipo de produtos a distribuição intensiva é provavelmente mais adequada?
- Por palavras suas, refira as etapas chave no desenvolvimento de uma estratégia para os canais de distribuição.
- Complete a seguinte frase: “A solução para estabelecer boas relações de trabalho com intermediários é..... “

Bibliografia/ Leitura adicional

- [1] **Confagri** - Confederação Nacional de Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (2004), Guia de Exportação de Produtos Agro-Alimentares
- [2] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome
(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)
- [3] **Dixie G.** (2005), Horticultural Marketing, Marketing Extension Guide, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome
(<http://www.fao.org/docrep/008/a0185e/a0185e00.htm#Contents>)
- [4] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8th Edition Prentice Hall: New Jersey
- [5] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall: New Jersey
- [6] **National Center for Appropriate Technology** (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series (www.ncat.org)
- [7] **ProudFarmer Project** (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.5 Place

[8] The Canadian Trade Commissioner Service, Step-by-Step Guide to Exporting (<http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/guide-exporting.jsp>)

Objetivos da aprendizagem/resultados



Com esta unidade pretende-se ajudar o leitor a tomar conhecimento com o modelo dos 4Cs de Lauterborn e compará-lo com a abordagem tradicional dos 4Ps.

Após a conclusão desta unidade, deverá ser capaz de:

1. Compreender o conceito do modelo dos 4Cs;
2. Descrever os 4 elementos do modelo dos 4Cs;
3. Identificar as diferenças básicas entre os modelos 4Ps e 4Cs;
4. Integrar os elementos do modelo 4Cs no seu negócio e no seu plano de marketing;
5. Redefinir as suas percepções acerca do que está a criar e a oferecer ao mercado;
6. Aplicar a abordagem 4Cs no enquadramento do seu negócio.

Duração Estimada



A duração prevista para a aprendizagem desta unidade são 60 minutos, incluindo os exercícios.

Sumário

O 4Ps de McCarthy são a forma tradicional de Marketing Mix, que tem vindo a ser utilizada há décadas por todos os profissionais de marketing no mundo inteiro. Este conceito tem sido alvo de críticas, em diversos estudos, por ser orientado para a produção e não para o consumidor. No entanto, apesar das suas

fragilidades o conceito do 4Ps mantém-se como um marco do Marketing Mix.

Entre as várias críticas desenvolvidas, o modelo dos 4Cs de Lauterborn é considerado mais simples e mais centrado no consumidor, ao mesmo tempo que se adequa melhor ao movimento que vai de um mercado de massas para um nicho de mercado. Na realidade, este modelo é equivalente ao tradicional 4Ps, mas visto na perspetiva do cliente. O modelo 4Cs baseia-se nos desejos e necessidades dos consumidores, no custo do consumidor para satisfazer essas necessidades, na predisposição do consumidor para comprar e na comunicação bi-direcional com os consumidores.

Recursos (leitura) para a aprendizagem

O Modelo 4Ps e as críticas

McCarthy (1960) apresentou o Marketing Mix, muitas vezes referido como os 4Ps (produto, preço, promoção, distribuição – “place” em inglês), como uma forma de transpor para a prática o planeamento de Marketing (Bennett, 1997). Desde então, os 4Ps são usados, mundialmente, por todos os profissionais de marketing e são considerados os pilares do marketing tradicional.

No entanto, o conceito dos 4Ps tem sido criticado por se caracterizar pela sua orientação para a produção e não para o consumidor (Popovic, 2006). Ao longo dos anos, inúmeros estudos e autores (e.g. Lauterborn, 1990; Möller, 2006; Popovic, 2006) têm questionado a validade do Marketing Mix tradicional numa sociedade em mudança, enquanto outras críticas chegam a rejeitar totalmente o 4Ps, propondo enquadramentos alternativos (Goi, 2009). Möller (2006) apresentou algumas críticas relevantes contra o enquadramento do Marketing Mix:

- ◆ O Mix é orientado para o interior da organização e não tem em consideração o comportamento do consumidor.
- ◆ O Mix encara os consumidores como passivos; não permite interação e não consegue captar os relacionamentos.
- ◆ O Mix não ajuda à personalização das atividades de marketing.

E, ainda, o Mix não faz qualquer menção à construção de relacionamentos, que se tem vindo a tornar um objetivo do marketing, ou às experiências que os consumidores compram (Fakeideas, 2008). No entanto, apesar das suas deficiências e limitações e, talvez, por causa da sua simplicidade, o conceito dos 4Ps continua a constituir um marco do Marketing Mix, daí que muitos manuais de marketing o tomem por base (Goi, 2009).

Entre as diferentes críticas e modelos desenvolvidos, a fórmula de Lauterborn, conhecida como 4Cs, é considerada mais simples e pode ser utilizada em decisões relativas às questões de marketing. Simultaneamente, o modelo 4Cs é **direcionado ao consumidor** e garante que se encara o Marketing Mix a partir do ponto de vista do cliente. Descreve-se, seguidamente, o modelo dos 4Cs.

Não se esqueça de que:

“Os clientes atuais consideram as características funcionais e os benefícios, a qualidade do produto e uma imagem de marca positiva como factos indiscutíveis. Eles querem produtos, informação e campanhas de marketing que os façam sentir-se deslumbrados, toquem os seus corações e estimulem as suas mentes.”

Bernd Schmitt

Fonte: business survival toolkit
(<http://business-survival-toolkit.co.uk/>)



A mudança do modelo dos 4Cs

O modelo de McCarthy dos 4Ps foi criado em 1960, quando o marketing para massas com características homogêneas era eficaz. Este modelo era particularmente útil no início do conceito de marketing, quando os produtos físicos representavam uma grande fatia da economia (Goi, 2009). Numa nova sociedade em mudança, o enfoque está no consumidor, que é muito sagaz e tem muitas exigências. Neste enquadramento, Lauterborn (1990) propôs o modelo dos 4Cs, que coloca, de forma determinada, o enfoque na perspectiva do cliente (em vez de se focalizar no negócio) e tenta adaptar-se ao movimento que vai do **marketing de massas ao marketing de nicho**.

Isto não retira importância aos 4Ps, mas integrar os 4Ps e os 4Cs numa estratégia de marketing irá, sem dúvida, permitir a construção de uma marca sólida (Smith, 2003).

Os 4Cs são:

1. **As necessidades e desejos do consumidor (em vez do Produto):** Nunca mais poderá vender aquilo que consegue produzir. Não poderá desenvolver produtos e tentar vendê-los a um mercado de massas. Poderá vender aquilo que alguém quer comprar especificamente. Terá de estudar e compreender as necessidades e desejos dos consumidores através de estudos continuados, de forma a poder corresponder às expectativas destes; das pesquisas de mercado primárias deverão ser retiradas informações substanciais. Em seguida, deve atraí-los, um a

um, com algo que ele/ela queiram comprar. “Construa ” o produto para eles. Tal como o legendário guru da gestão Peter Drucker disse uma vez: *“O objetivo de um negócio é criar e conservar um cliente.”*

2. **Custo (em vez de Preço):** Compreender o custo do consumidor para satisfazer os seus desejos e necessidades. O preço não é mais do que uma parte do custo total para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Se se baseia unicamente no preço para poder competir, a longo prazo tornar-se-á vulnerável à concorrência. O custo envolve saber que sacrifícios o consumidor tem de fazer para poder comprar um produto. O custo total contempla, por exemplo o custo do tempo que levou a obter o produto (dirigir-se ao local), o custo da consciência ao consumir ou, até, o custo da procura do produto. O custo é afetado por muitos fatores, como o custo do consumidor na mudança ou implementação de um novo produto e o custo de não escolher um produto de um concorrente.

“O valor já não está no maior hambúrguer ao preço mais baixo. É uma equação complexa com tantas soluções corretas quantos os subconjuntos de clientes.” Lauterborn (1990).

3. **Conveniência na compra (em vez de Distribuição):** O objetivo do terceiro C é fazer com que a compra se torne tão cómoda quanto possível para o consumidor. Na era da Internet, do e-commerce, dos catálogos, dos cartões de crédito e dos telefones, os consumidores nem precisam de se deslocar para satisfazer uma



vontade ou uma necessidade, nem estão limitados a alguns espaços para as satisfazer. A conveniência tem em consideração a facilidade em comprar um produto, encontrar o produto, encontrar informação acerca do produto, etc. O enfoque deve ser na facilidade dos consumidores na compra/aquisição de um produto e não na facilidade da empresa relativamente à distribuição do seu produto.

“Pense para além daqueles canais de distribuição agradáveis, organizados, que foi construído ao longo dos anos. Descubra como cada sub-segmento do mercado prefere comprar e seja ubíquo.” Lauterborn (1990).

4. **Comunicação (em vez de Promoção):**

Enquanto a divulgação é “manipulativa” porquanto parte do vendedor, a comunicação sugere uma troca de ideias entre o comprador e o vendedor; logo, é “cooperativa”. A comunicação é uma relação bi-direcional, interativa e um processo baseado num relacionamento que tem por objetivo a criação de um diálogo com os potenciais consumidores, assente nas suas necessidades e estilos de vida. Trata-se de “dar e receber”, em substituição da comunicação unidirecional do “dizer e vender” (i.e. promoção). Existem diferentes formas de comunicação, tais como a publicidade, as relações públicas, a venda personalizada, os meios de comunicação social e quaisquer outras formas de comunicação entre o negócio e o consumidor.

As quatro variáveis/elementos do modelo dos 4Cs estão representadas na figura seguinte:



Fonte: Kar (2011)

Sumário, com algumas sugestões:

- ◆ Em vez do Produto: Estudar as necessidades e desejos dos consumidores.
- ◆ Em vez do Preço: Compreender o custo do consumidor para satisfazer as respetivas necessidades e desejos.
- ◆ Em vez da Distribuição: Pense na comodidade do consumidor no ato de compra.
- ◆ Em vez de Promoção: Enfoque na comunicação bi-direcional com os consumidores.

No entanto:

- ◆ É importante perceber que na sua essência o âmago da questão se mantém; o modelo dos 4Cs não é mais do que a confirmação do modelo dos 4Ps, ajustado para ser mais orientado para o consumidor.

Por último, mas não menos importante:

- ◆ Na economia atual, é muito fácil para os consumidores escolherem outros sítios onde gastar o seu dinheiro. A concorrência é dura. Se conseguir perceber as necessidades e desejos dos seus clientes através de estudos regulares, será possível dar-lhes em troca muito valor (Dore, 2014).

Estudo de caso***Preservar Tradições.....***

O agronegócio **Niki Agathocleous Ltd** foi fundado por Niki Agathocleous em 1989 e estabeleceu-se em Agros, uma pequena aldeia montanhosa, no Chipre.

No Chipre, é tradição as donas de casa oferecerem doces caseiros aos seus convidados. Com vontade de continuar esta tradição, juntamente com a sua paixão pela cozinha, Niki começou a confeccionar doces caseiros e compotas para os amigos e membros da família.

Em 1986 Niki inaugurou a sua primeira loja. Em 1989, devido à procura crescente dos seus produtos, **Niki Agathocleous Ltd** era oficialmente criada. Em 1992, a empresa abriu

a sua segunda loja, mantendo-se fiel às receitas tradicionais e aos produtos de alta-qualidade, através da aplicação estrita de normas sanitárias e de segurança alimentar.

Em 1996, a empresa introduziu novos produtos no mercado como: compotas de fruta, puré de tomate, folhas de videira, e **doces de colher e compotas para diabéticos**. A empresa também recuperou uma receita muito antiga de **doce de rosa rosada**. Esta receita era do conhecimento, unicamente, dos habitantes de Agros, o único sítio no Chipre onde esta rosa poderá ser encontrada.

Em 2003, com uma procura constante dos seus produtos, a empresa construiu a sua primeira grande fábrica (incluindo uma loja para venda ao público) e foi certificada através do sistema HACCAP e, mais tarde, com o ISO 22000, que é uma norma internacional que especifica os requisitos para o sistema de gestão de segurança alimentar.

Desde 2004 a empresa exporta **os seus produtos** para mais de seis (6) países, nomeadamente Inglaterra, Austrália, EUA, França, Japão e Egito.

Em 2005, a empresa começou a produzir um dos mais conhecidos produtos cipriotas, **Soutzioukos**, que rapidamente, passou a ser um dos produtos preferidos dos clientes. **Novos Produtos** foram, também, introduzidos no mercado, tais como: xarope de alfarroba, xarope de uva, kiofteria (uma mistura de uvas, secas ao sol) e figos secos.

Atualmente a empresa oferece **mais de sessenta (60) produtos tradicionais** e tornou-se

uma das principais empresas, deste sector, no Chipre.

Os atuais e potenciais clientes, e, também, turistas, podem visitar a loja e a fábrica em Agros de forma a experienciar a técnica tradicional cipriota de produzir doces de colher, compotas, Soutzioukos e outros produtos. Ali, os clientes podem, igualmente, provar e comprar os produtos que estão disponíveis em muitas **lojas de retalho** no Chipre.

Adicionalmente, a empresa tem o seu próprio **website**, onde informação detalhada sobre cada produto está disponível. Ali, os consumidores podem também **transmitir as suas opiniões** e apresentar sugestões sobre os produtos. Por último, mas não menos importante, empresa possui uma conta no **Facebook** com o objetivo de agilizar a comunicação com os clientes, tornando-a mais eficiente e interativa.

Esta empresa representa um bom exemplo da implementação do modelo dos 4Cs ao centrar-se em:

- ◆ Necessidades dos consumidores de produtos tradicionais, saudáveis e de qualidade.
- ◆ Custo dos consumidores para satisfazer as suas necessidades e desejos.
- ◆ Comodidade do consumidor na compra.
- ◆ Comunicação bi-direcional, baseada no fortalecimento das relações com os clientes.

Source:

<http://nikisweets.com.cy/index.php?op=page&id=69>

Exercícios/atividades

Com base no que aprendeu nesta unidade, responda de forma breve às seguintes perguntas:



1. Qual é a diferença básica entre o modelo dos 4Ps e o dos 4Cs?
2. Quando foi a última vez que, efetivamente, estudou as necessidades dos seus clientes? Que meios usou para tal?
3. Pense como um consumidor: Enumere 3 razões que levam um consumidor a comprar o seu produto e não o da concorrência.
4. Que faz para que os consumidores tenham facilidade e conveniência na compra do seu produto?
5. Enumere 3 razões que expliquem por que pode ser necessário o “website” para uma empresa.
6. A comunicação bi-direcional é mais apropriada que a uni-direcional. Porquê?
7. Enumere 3 canais de comunicação que providenciam interação com os consumidores.

Bibliografia/ Leitura adicional

Bibliografia

[1] **Bennett, A.R.** (1997). The Five Vs – A Buyer's Perspective of the Marketing Mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (3), pp. 151-156.

[2] **Business survival toolkit.** (2014). The marketing mix- the 4Cs [pdf]. Available Online: <http://business-survival-toolkit.co.uk/stage-four/marketing-and-communications2/the-marketing-mix-the-4cs> [Accessed 19 November 2014].

[3] **Dore, J.M.** (2014). The Four New Cs of Marketing. Available Online: <http://janmariadore.com/four-cs-of-marketing/> [Accessed 19 November 2014].

[4] **Fakeideas.** (2008). Revision: Reviewing the Marketing Mix. Available Online: <https://fakeideas.wordpress.com/2008/03/07/revision-reviewing-the-marketing-mix/> [Accessed 28 November 2014].

[5] **Goi, C.L.** (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1 (1), pp. 2-15.

[6] **Kar, A.** (2011). 4Cs of Marketing – The Marketing Mix. Available Online: <http://business-fundas.com/2011/4-cs-of-marketing-the-marketing-mix/> [Accessed 19 November 2014].

[7] **Lauterborn, B.** (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61 (41), pp. 26.

[8] **McCarthy, E.J.** (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. IL: Richard D. Irwin.

[9] **Möller, K.** (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22 (3), pp. 439-450.

[10] **Popovic, D.** (2006). Modelling the Marketing of High-Tech Start-Ups. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, 14 (3), pp. 260-276.

[11] **Smith, K.T.** (2003). The Marketing Mix of Integrated Marketing Communication: A move from the 4 P's to the 4 C's [pdf]. Available Online: <http://59.67.71.237:8080/ad/ziliao/the%20move%20from%204p%20to%204c.pdf> [Accessed 18 November 2014].

Outras Leituras

[1] **Hamilton, C.** (2014). What Are the 4Cs of Good Business Communications? Available Online: http://www.ehow.com/list_6778767_4-cs-good-business-communications_.html [Accessed 21 November 2014].

[2] What Are the 4Cs of Good Business? [pdf]. Available Online: http://www.uniquebusinessstrategies.co.uk/pdf/s/budding_manager/what_are_the_4cs_of_good_business.pdf [Accessed 20 November 2014].

[3] **Masters Student.** (2013). Transforming the 4P's into 4C's in online environment. Lund University. Available Online: <http://www.brandba.se/blog/transforming-4p-into-4c-online> [Accessed 18 November 2014].

Objetivos da aprendizagem/resultados



Após a conclusão desta unidade, deverá ser capaz de:

- ◆ Compreender como a cooperação com outros poderá trazer melhorias ao seu negócio;
- ◆ Definir uma estratégia de cooperação para a sua organização;

Duração Estimada



A duração prevista para a aprendizagem desta unidade são 90 minutos, incluindo os exercícios.

Sumário

Esta unidade aborda a questão da cooperação...Cooperar significa "trabalhar em conjunto"; mas, com quem é suposto cooperar? E porquê? Porque se deverá trabalhar com outras pessoas? Por que razão? Pode até pensar “Estou bem assim”.

Nesta unidade iremos explicar-lhe que os pequenos negócios, como o seu, podem lucrar com a cooperação. Seja um pequeno produtor com vontade de entrar no mercado, ou o dono de negócio já estabelecido e com um determinado volume de negócios, vamos mostrar-lhe que trabalhar em conjunto, com outras empresas ou organizações, lhe abrirá um universo de possibilidades.

Será uma ajuda na redução do risco e dos custos e na obtenção de um acesso ao mercado, à informação e à tecnologia mais

rápido e mais barato. Mas é indispensável despende o tempo necessário para definir objetivos, escolher parceiros e estabelecer as regras do jogo.

Irá, também, descobrir que poderá formar alianças com aqueles que lhe parecem ser os seus mais ferozes concorrentes, para além dos fornecedores e clientes.

Serão apresentados alguns exemplos, ao longo deste texto, que o irão ajudar a compreender e a identificar parcerias interessantes, tendo em vista o desenvolvimento do seu negócio.

Recursos (leitura) para a aprendizagem

Nos próximos anos, apenas os agricultores mais organizados terão possibilidade de sobreviver num mercado global, cada vez mais competitivo e exigente. Provavelmente, a cooperação será a melhor opção para pequenos produtores, com recursos inferiores aos das grandes empresas, para alcançar com sucesso os desafios competitivos.

A cooperação entre os agricultores e os agronegócios deve ser vista como um processo de combinação de esforços, recursos e talento na implementação de um projeto comum.

Prós e contras da cooperação

Antes de iniciar a discussão sobre como cooperar, há que entender quais os benefícios que poderá obter (e, também, estar consciente dos problemas que poderá encontrar). As parcerias poderão ser criadas por diferentes razões e, em muitos modelos de negócio, têm vindo a tornar-se pontos de viragem. Qualquer entidade que gere um negócio estará dependente de um parceiro chave numa situação ou noutra. Uma vez que as entidades estão dependentes de determinados parceiros, é vital compreender quais as principais motivações para a cooperação:

Otimização e economia de escala. A principal razão passa pela otimização na alocação de recursos e atividades. Na maior parte das vezes não é eficiente, para uma empresa possuir todos os recursos ou desempenhar todas as

atividades sozinha. As parcerias para a otimização e obtenção de economias de escala, na maior parte dos casos envolvem subcontratações ou a partilha de infraestruturas, o que permite:

- ❑ Reduzir custos.
- ❑ Expandir o volume de vendas ao ter acesso a novos mercados.

Por exemplo, um produtor de compota compra os frutos frescos a diferentes agricultores, uma vez que cada um deles tem uma produção de frutos específica e pode produzi-los com excelente qualidade; assim, o produtor de compota centra a sua atenção na compota, em vez de perder tempo e dinheiro em campos de cultivo.

- ◆ **Redução do risco e da incerteza.** Se partilhar o risco, terá maiores possibilidades de sucesso. As parcerias contribuem para a redução do risco, num enquadramento concorrencial caracterizado pela incerteza. Não é, de todo, fora do comum, concorrentes formarem alianças estratégicas em determinada área, enquanto noutras se mantêm como concorrentes.

Por exemplo, as empresas que fabricam molho de tomate, numa dada região, desenvolveram em conjunto uma estratégia de R & D (Investigação e Desenvolvimento) para investigar novas tecnologias com o intuito de criar novos produtos. O grupo cooperou no sentido de trazer tecnologias inovadoras para o mercado, no entanto, individualmente,



competem entre si na venda dos respetivos produtos.

- ◆ **Aquisição de recursos e atividades específicas.** Poucas empresas possuem todos os recursos ou desempenham todas as atividades previstas nos seus modelos de negócio. Preferencialmente, ampliam as suas próprias capacidades ao apoiarem-se em outras empresas fornecedoras de recursos específicos, ou que realizam determinadas tarefas. Estas parcerias poderão ter sido motivadas pela necessidade na aquisição de conhecimento, licenças ou acesso a clientes. O que permite:

- Reduzir custos.
- Beneficiar da experiência e do conhecimento de outros.

Por exemplo, alguns agricultores, especialmente na área da produção de cereais, juntaram-se em cooperativas para a aquisição de maquinaria agrícola (tratores ou máquinas para colheita). Esta solução permite-lhes usufruir da mais recente tecnologia disponível, cujos custos individualmente seriam difíceis de suportar.



Assim, a cooperação entre produtores agrícolas é encarada como uma oportunidade:

- ◆ O produtor acrescenta valor aos seus produtos, cobrindo as fases de produção cujos custos não são comportáveis individualmente (embalamento, processamento, marketing ...).



- ◆ Torna os mercados de agricultura mais transparentes e estáveis. Por exemplo, as cooperativas permitem que os produtores tenham um maior poder negocial, relativamente aos consumidores e, também, aos fornecedores; há uma melhoria na competitividade dos agricultores, num mercado gradualmente mais difícil e globalizado.
- ◆ Tem acesso a serviços como formação, informação, novas tecnologias e conhecimento, que permitem a melhoria da eficiência na produção. Isto é especialmente importante para pequenos negócios que não possuem os recursos humanos e financeiros disponíveis para, sozinhos, assumirem o enorme investimento necessário para o desenvolvimento de novas tecnologias e para entrar em grandes mercados, distantes ou menos conhecidos.
- ◆ Adicionalmente, as associações agrícolas contribuem para a estruturação do território ao dar continuidade à agricultura que, por sua vez, promove o emprego e o desenvolvimento social e económico das zonas rurais.

Um ponto fraco da cooperação prende-se com o facto de se trabalhar com parceiros, o que pode causar problemas. Da mesmo modo que aliar-se ao parceiro certo pode, em larga medida, simplificar o nosso trabalho, desentendimentos com parceiros ou associados que não cumprem as suas obrigações pode levar ao fracasso.

É inevitável que surjam, com o passar do tempo, diferenças nas opiniões, conflitos ou disputas; assim, é necessário clarificar desde o início os objetivos e estabelecer a divisão de tarefas, as responsabilidades e as contribuições de cada uma das partes.

Não há dúvida, no entanto, que os benefícios que a cooperação traz ultrapassam os eventuais contratempos. O próximo gráfico ilustra os passos a seguir:

Etapa 1. Identificar opções estratégicas		
Cooperar		Permanecer só alone
Porquê cooperar? Em que áreas podemos cooperar?		
Etapa 2. Escolha de um parceiro		
Onde encontrá-los? Como escolhê-los?		
Etapa 3. Processo de negociação		
Verificar a compatibilidade do parceiro		
Quais são as contribuições das várias partes? Qual é a estrutura organizativa do acordo? Como será o sistema de comunicação? Como será o processo de tomada de decisões? Como serão os mecanismos de controlo? E se houver conflitos? Quais são as regras de propriedade sobre os resultados? Como se processa a rescisão?		
Há acordo?		
Etapa 4. Concretização e administração da cooperação		

Por exemplo, uma cooperativa de produtores de amêndoas definiu requisitos para a admissão de novos membros e, ainda, um conjunto de regras que os membros devem respeitar. Quando um novo parceiro solicita a sua admissão deve ser verificado se cumpre os requisitos exigidos para a admissão e deverá ser informado acerca dos direitos e obrigações com que se está a comprometer.

Espera-se que o produtor, antes de se juntar à cooperativa, tenha verificado outras opções (outras cooperativas da zona, venda direta, contratos com empresas, etc.) e tenha chegado à conclusão que é esta a decisão mais adequada e que esteja completamente consciente do compromisso que irá assumir.

Em resumo, a cooperação permite um acesso mais fácil, rápido e barato aos mercados, à informação e à tecnologia. Não devemos esquecer, no entanto, que é necessário tempo para definir os objetivos da cooperação, escolher os parceiros e estabelecer as regras do jogo.

Formas de cooperação

São muitas as possibilidades que se abrem com a cooperação. Em primeiro lugar, os objetivos para o estabelecimento da parceria deverão ser claros, a fim de poder escolher a forma mais adequada: se procura um parceiro para distribuir os seus produtos em todo o inteiro, se quer penetrar no mercado internacional, transformar a produção, criar uma imagem de marca, etc.



Adaptado de "Basic Guide for cooperation between companies

Uma das maneiras de definir a forma da cooperação é baseada nas características das partes envolvidas:

Dependendo do sector. Pode colaborar com outros dentro da mesma indústria ou, até, procurar ajuda de entidades de um âmbito diferente.

Dependendo da zona geográfica. Talvez queira trabalhar com produtores na sua localidade ou região, mas pode, também, estar interessado num parceiro de outro país, que lhe poderá facilitar a entrada no mercado.



Dependendo dos agentes envolvidos. Poderá, não só fazer parcerias com os seus competidores, como, também, com os seus fornecedores e, até, com os seus clientes. Vamos, então, aprofundar este assunto:

- ❑ **Co-opetição.** Parcerias estratégicas entre concorrentes. É baseada numa combinação entre cooperação e concorrência. Decorre do entendimento de que concorrentes negociais podem beneficiar quando trabalham em conjunto. Um bom exemplo de co-opetição é o Vale de Jerte, na Extremadura. Esta é uma área especializada na produção de cerejas e, aí, existem numerosas lojas que vendem cerejas e os seus derivados. Parece uma má ideia – demasiados concorrentes. No entanto, a realidade é que esta abundância de propostas atrai clientes, porque os concorrentes trabalham em conjunto na construção de uma imagem de marca comum. É, aqui, que a competição começa. Uma vez que a concentração atrai mais

clientes, todos os comerciantes terão, individualmente, mais clientes

- ❑ **Alianças estratégicas entre não concorrentes.** Uma aliança estratégica quer dizer que duas (ou mais) empresas decidiram partilhar recursos para concretizar um projeto específico com benefícios para todos os participantes. Por exemplo, empresas que produzem diferentes produtos alimentares (e.g. azeite, frutos, pão, compotas...) podem formar uma aliança estratégica e abrir uma loja de venda de produtos diretamente ao consumidor.
- ❑ **Relações comprador-fornecedor para garantir fornecimentos seguros.** Ambos os lados são necessários para que o modelo de negócio de cada um possa funcionar. Por exemplo, os fabricantes de paprica estão dependentes da compra de matéria-prima (pimentos secos) a um produtor de pimentos. Esta é uma relação típica de comprador-fornecedor, porquanto ambos precisam do outro.
- ❑ **Parcerias com clientes.** Os clientes pagam pelos nossos produtos... Então, nada melhor do que concordar com eles! Os grupos de consumidores orgânicos são um claro exemplo de uma ligação de confiança que beneficia ambas as partes: os produtores asseguram que os compradores comprem os seus produtos; os clientes certificam-se da qualidade e origem dos produtos. É particularmente benéfico para os produtores que estão agora a começar.

As regras de operacionalização podem variar; a frequência na entrega dos produtos pode ser semanal, bissemanal ou mensal; às vezes os consumidores vão à quinta buscar os produtos, outras vezes os produtores transportam os seus produtos para a cidade e até há produtores que enviam os seus produtos por correio. Um fator relevante consiste na liberdade de escolha dos produtos: alguns produtores apresentam produtos fixos a preços fixos semanais, enquanto outros funcionam como uma loja convencional.

Quanto à **fórmula legal** de cooperação, a criação de **cooperativas** é muito comum no sector agrícola. As cooperativas são empresas formadas por pessoas que se associam para desenvolver atividades empresariais com o propósito de satisfazer as respetivas aspirações económicas e sociais, com base numa estrutura e funcionamento democráticos. Todos os Estados Membro da União Europeia têm legislação sobre cooperativas, embora as condições variem de país para país.

Mas não é esta a única possibilidade. Nem sempre somos obrigados a criar uma nova empresa com os nossos parceiros. A opção entre vários tipos possíveis de acordo depende de questões como a duração, a intensidade e a frequência das atividades, o financiamento necessário ou a confiança entre os parceiros. Os acordos de cooperação podem revestir diferentes formas, incluindo:

- **Acordos de cooperação, sem participação de capital.** A formalização deste

tipo de acordos é, frequentemente, feita através de um simples acordo verbal. No entanto, esta opção poderá dar origem a conflitos, pelo que será conveniente estabelecer um acordo escrito. Para começar pode ser uma boa opção. É o caso, por exemplo, de um pequeno produtor de vegetais com a possibilidade de vender uma pequena quantidade do seu produto numa loja, na cidade, mas não possui transporte adequado: pode entrar em acordo com outro produtor que tenha transporte e percorra o mesmo caminho e que o faça em troca de uma qualquer compensação.

- ◆ **Subcontratação.** Com esta fórmula, uma empresa requer a outra o desempenho de uma atividade necessária, que pode ser a análise da qualidade do produto por um laboratório externo, o desempenho de uma etapa no processamento, uma colaboração na área de marketing, do design, etc. Os motivos para a subcontratação geralmente prendem-se com os fatores de custo, capacidade a curto-prazo, ou falta dos meios internos adequados.
- ◆ **Consórcio.** São associações de carácter temporário com o objetivo de realizar determinado projeto em conjunto, na eventualidade de uma das partes, ou as duas, não possuírem capacidade técnica, financeira ou comercial para concretizar os objetivos por si próprios. Através do consórcio partilham o custo do investimento, os riscos e os benefícios, sem a criação de uma empresa com uma identidade legal distinta.



- ◆ Joint venture. Uma joint venture (ou empresa mista) é um acordo comercial no qual duas ou mais partes decidem unir os seus recursos tendo em vista a prossecução de uma determinada tarefa. Esta tarefa pode ser um novo projeto ou qualquer outra atividade empresarial. Numa joint venture, cada um dos participantes é responsável pelos lucros, perdas e custos associados. Porém, a joint venture tem uma identidade própria, separada e à parte dos outros interesses empresariais de cada uma das partes.
- ◆ Redes. As redes caracterizam-se pelos acordos estabelecidos entre todos, ou só entre alguns membros. Pode, também, ligar empresas em diferentes países, instituições públicas e privadas, instituições financeiras, etc.
- ◆ Acordos de distribuição cruzada. Trocas de produtos para distribuição noutras regiões ou países. Duas empresas obtêm benefícios mútuos pela distribuição dos seus produtos em mercados até ali inacessíveis.
- ◆ As licenças, *franchisings*, acordos de troca de ações, ou participações minoritárias são outras formas de cooperação.

Retomando o que foi referido em unidades anteriores, vamos mostrar alguns exemplos de **formas de cooperação**, de acordo com a perspetiva dos modelos **4Ps e 4Cs**.



Exemplos de cooperação relacionados com o Marketing mix – o modelo dos 4Ps

Produto	<ul style="list-style-type: none"> • A cooperação no processo de produção. Os produtores cooperam no intuito de, em conjunto, transformar a sua produção porque, individualmente, não alcançam um volume mínimo suficiente para cobrir os custos. • Cooperação tecnológica. Para a aquisição de tecnologia. É o ideal para alguns pequenos produtores que não conseguem suportar os custos ou a incerteza de assumir os riscos que o processo de investigação e desenvolvimento tecnológico acarreta.
Preço	Tal como referimos, anteriormente, agrupar a produção de modo a ter maior quantidade para vender permite a obtenção de melhores condições com distribuidores e compradores.
Promoção	<p>Cooperações de marketing. Criar uma imagem de marca torna-se mais fácil para os pequenos produtores, assim como conseguir uma presença mais relevante nos mercados internacionais, ou destacar a origem regional de um certo produto.</p> <p>As cooperações de marketing são aconselháveis quando os objetivos de marketing de duas empresas podem ser combinados através de uma medida concreta de ação em relação ao consumidor final. As cooperações de marketing bem sucedidas criam situações de “ganho-ganho-ganho” não só para as empresas em parceria, mas, também, para os seus clientes. Estas cooperações alargam as perspetivas de marketing. Enquanto as ações de marketing se dirigem a uma melhoria na gestão da relação entre uma empresa e os existentes e potenciais clientes, o marketing colaborativo avalia como a integração de um parceiro pode contribuir para melhorar a relação entre as empresas parceiras e os seus clientes. Por exemplo: Vender massa e molho de tomate em conjunto.</p>
Distribuição	Cooperação para a distribuição. Esta fórmula poderá permitir o comércio noutros mercados ou iniciar novos canais de vendas e distribuição. Pode, também, incluir trocas de produtos com companhias de diferentes localizações geográficas, empenhadas em comercializar nos respetivos mercados.

Exemplos de Cooperação baseados no modelo dos 4Cs de Lauterborn

Consumidor	<p>Uma das formas interessantes da cooperação na distribuição está relacionada com o marketing direcionado para o consumidor. Um grupo de consumidores paga, antecipadamente, uma determinada quantia ao produtor e este deverá fornecer-lhes bens durante um ano.</p> <p>Carlo Petrini, fundador da “Slow Food” atribuiu-lhe um nome quando disse: “Como consumidor, sou co-produtor dos meus alimentos. Partilho a responsabilidade com o agricultor”. A produção e o processamento dos alimentos requerem um clima de entendimento e confiança entre o produtor e o consumidor.</p>
Custo	Tendo em vista a diminuição dos custos, para além do preço de venda pago pelos consumidores, o produtor pode desenvolver acordos com distribuidores e retalhistas para tornar o produto tão acessível quanto possível.
Comunicação	Ver Promoção.
Conveniência	Para facilitar a compra pelo consumidor, os produtores podem cooperar de forma a dar maior visibilidade aos seus produtos e a facilitar o acesso à informação sobre os mesmos. Isto pode ser feito através da criação de um website onde o consumidor encontra informação acerca das características e benefícios de determinados produtos, detalhes sobre os produtores e o lugar onde os comprar.

Estudos de caso

Debrucemo-nos, agora, sobre três casos reais de cooperação no setor agrícola. Os dois primeiros destinam-se a facilitar o marketing dos produtos. O terceiro é um exemplo de parceria para uma gestão de qualidade.

ACTYVA, Sociedade Cooperativa

ACTYVA, S. Coop. é uma Cooperativa Integral sem fins lucrativos (os lucros não são repartidos entre os seus membros, os salários não podem ser superiores a 150% do que está estipulado para o mercado de trabalho)

proximidade e compromisso com os consumidores. Através de uma plataforma de formação adquirem competências que podem introduzir nas suas quintas.

Em síntese, as vendas e as receitas aumentam, uma vez que há uma maior apropriação pelos produtores de mais-valias, porquanto há um envolvimento direto na comercialização e os canais de distribuição são mais curtos.

♦ **Projetos em curso**

□ **Big Brother Bio Farming** (<http://bbbfbfarming.net/>). Plataforma on-line “open source”, que procura construir, promover e facilitar o acesso das empresas

de produtos biológicos às redes sociais. O objetivo é aproximar os agricultores biológicos (ou em vias de o serem) dos clientes, através de blogues, cursos, eventos, vídeos, formando uma comunidade de “pro-sumidores” (produtores e consumidores).

- ❑ **Cáceres para Comérselo (“Cáceres para comer”).** O projeto piloto teve origem na cidade de Cáceres, porém o seu objetivo é estender-se a toda a região. Permite encomendas on-line que são entregues nos locais de trabalho e outros locais na cidade. Não é necessário ser associado da Activa, S. Coop. para encomendar, ainda que, obviamente, os associados usufruam de mais vantagens, comparativamente com os simples clientes.

◆ **Processo**

O processo foi longo, até a materialização da Cooperativa. Em 2013, através de uma campanha de angariação de fundos dirigida à população (*crowd funding*), foi reunido o dinheiro necessário para a criação de um website. Anteriormente, em 2012, foram realizadas atividades de divulgação junto de municípios de Espanha e Portugal, para promover a iniciativa. O website foi lançado em 2014, assim como a implementação do projeto “Cáceres para Comer” e a formalização de todos os procedimentos legais da cooperativa. Esta situação revelou-se complicada, devido a particularidade da legislação regional aplicável às cooperativas. A iniciativa foi bem recebida, mas não termina aqui... A vontade dos seus

associados passa por um maior crescimento e pela replicação deste modelo em outros territórios.

Ambrosía La Vida

Ambrosía La Vida (<http://www.educatierra.es>) é um espaço para o marketing conjunto de produtos ecológicos na cidade de Plasencia. Em 2012, três produtores orgânicos uniram-se e abriram uma loja para levar os seus produtos aos clientes:

- ◆ Barrunta Sentidos
(<http://www.barruntasentidos.com/>) – grupo de produtores de frutas e vegetais.
- ◆ Ecotahona del Valle del Ambroz
(<http://www.ecotahonadelambroz.org>) – padaria orgânica.
- ◆ Enrique Vega
(<http://www.educatierra.es/vida/index.php/enrique-vega>) – carne de produção orgânica.

As três entidades lançaram um projeto conjunto que, individualmente, não teria sido possível devido aos custos de desenvolvimento, manutenção da loja e disponibilidade para o atendimento ao público.

Desde o seu início, a Ambrosía tem procurado ser mais do que uma simples loja onde o consumidor compra alimentos. Ambrosia é, também, um local de degustação, um café, um restaurante, espaço para concertos e workshops, entre outros eventos.

De facto, ultimamente, o sucesso da sua cozinha tem sido tanto que o restaurante ganha cada vez mais peso neste modelo negocial.

Associação “Mesa del Tomate de Extremadura” (Tomate da Estremadura)

A Estremadura é uma das regiões da Europa com maior produção de tomate. Nesta região, além do cultivo de tomate também se faz o seu processamento, existindo 14 fábricas de transformação de tomate.

Na Associação, que tem personalidade jurídica e não tem fins lucrativos, cooperam diversos intervenientes do sector. Tem como objetivos a monitorização, investigação e a inovação na produção e transformação de tomate, assim como a gestão da análise da qualidade dos produtos frescos e transformados.

A Associação inclui representantes de todas as indústrias do processamento de tomate da região da Estremadura (14) e organizações de produtores de frutos e vegetais, dentro da mesma área, em condições de paridade. A Associação monitoriza os contratos e é responsável pela resolução de eventuais problemas ou desacordos entre a indústria e os agricultores; é, também, responsável pelo estabelecimento de critérios de qualidade e pelo controlo das matérias-primas que entram nas fábricas, garantindo que são cumpridos os requisitos estipulados nos regulamentos.

Por conseguinte, todo o setor do tomate na Estremadura contribui para o desenvolvimento de uma imagem de qualidade, que facilita o marketing a nível internacional.

Exercícios/atividades

Sugere-se um rápido questionário de auto-avaliação, com o intuito de testar conhecimentos e facilitar a reflexão.

1. A cooperação é um conceito que apenas poderá ser aplicado a grandes empresas, com vastos recursos e projetos ambiciosos. Esta afirmação é:
 - a) Verdadeira
 - b) Falsa
2. Indique a resposta mais correta. A cooperação permite:
 - a) Reduzir os riscos
 - b) Adquirir recursos
 - c) Reduzir custos
 - d) Todas as respostas acima são verdadeiras.
3. Indique a resposta mais correta. Uma empresa pode entrar em acordos de cooperação :
 - a) Com outras empresas que não sejam seus concorrentes diretos.
 - b) É possível estabelecer acordos com fornecedores.
 - c) A cooperação abre inúmeras possibilidades. É possível a cooperação com outras empresas, que podem ser ou não concorrentes, fornecedores e até clientes.
 - d) A cooperação negocial é impossível.
4. Indique a resposta mais correta.

- a) As possibilidades para os produtores agrícolas limitam-se à sua associação a cooperativas de produtores.
 - b) É conveniente pôr por escrito o acordo de cooperação, ou seja, os objetivos, as responsabilidades e as obrigações de cada um.
 - c) A cooperação empresarial pode ter lugar em muitas áreas, exceto na área do marketing.
 - d) Quem coopera com quem não é importante; é a própria cooperação que é importante, portanto, não se deve dar importância à escolha dos nossos parceiros.
5. Indique a resposta mais correta. Um produtor agrícola pode estabelecer parcerias:
- a) Com outros produtores da mesma área para partilhar equipamento ou comprar materiais.
 - b) Com uma indústria processadora para vender a sua produção, de acordo com determinadas condições.
 - c) Com grupos de consumidores, fornecendo-lhes produtos com qualidade durante um dado período de tempo.
 - d) Todas as respostas são verdadeiras.

Bibliografia/Leitura adicional

Bibliografia

1. Dirección General de Política de la PYME (2003) Guía básica de cooperación entre empresas, Artes Gráficas Monterreina.
2. ENTANGLE consortium (2014) Entrepreneurship Trainers for VET: a novel generation learning.

Business Model Canvas. Module 7 Key Partners.

3. ProudFarmer Consortium (2010) Methodological Training Tool in Marketing. Unit 1.5 Place

Outras leituras

1. <https://coopseurope.coop/>
2. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/l26018_en.htm
3. <https://www.youtube.com/watch?v=RIhLNFb-500>
4. <https://www.youtube.com/watch?v=AwmMmadIK18>
5. <http://es.slideshare.net/tutor2u/cooperation-between-businesses>

Agricultura biológica, Sistemas de Qualidade e Eco-agricultura

Objetivos da aprendizagem/resultados



Esta unidade irá ajudá-lo a adquirir conhecimentos sobre:

- ◆ Os princípios, legislação e certificação da agricultura biológica
- ◆ Normas de Qualidade
- ◆ Produtos DOP, IGP e TSG¹

Duração estimada



A duração prevista para esta unidade é de 90 minutos, incluindo os exercícios.

Sumário

Nas últimas décadas a confiança do consumidor na qualidade dos alimentos tem vindo a decrescer, de forma drástica, devido à crescente consciência ecológica e aos diversos escândalos alimentares, nomeadamente a Encefalopatia Espongiforme Bovina (BSE) e as dioxinas.

A qualidade alimentar é um requisito importante no processamento de alimentos, porque os consumidores são vulneráveis a qualquer forma de contaminação que possa ocorrer durante esse processo. Muitos consumidores confiam nas normas de

processamento e transformação, em particular para conhecimento de quais os ingredientes presentes, por razões dietéticas, requisitos nutricionais (e.g. vegetarianos), ou restrições médicas.

Nestas circunstâncias tão exigentes a U.E. encara a promoção e a garantia da qualidade alimentar como um fator decisivo para os agricultores da U.E. aumentarem a sua competitividade e rendibilidade. A legislação da U.E. impõe requisitos rigorosos de forma a garantir os padrões de qualidade dos produtos europeus. Verifica-se, assim, o empenho na melhoria e alargamento dos sistemas de segurança e qualidade alimentar de forma a identificar e proteger os produtos alimentares de acordo com exigentes critérios de qualidade ou métodos de produção.

¹ Denominação de Origem Protegida (DOP), Indicação Geográfica Protegida (IGP) e Especialidade Tradicional Garantida (ETG).

Recursos (leitura) para a aprendizagem

Princípios, legislação e certificação da agricultura biológica

Produção biológica

Mais de 270.000 operadores biológicos (produtores, transformadores e importadores) estavam registados na U.E.-27 em 2011. Uma parte substancial destes operadores (cerca de 235.000) eram produtores agrícolas, que também transformavam e/ou importavam produtos biológicos e eram particularmente ativos na U.E. -15.

A agricultura biológica é uma forma de produzir alimentos que respeitam os **ciclos naturais da vida**. Minimiza o impacto humano no ambiente e atua tão naturalmente quanto possível, de acordo com objetivos e princípios, como os que se enumeram em seguida:

- ◆ As culturas são rotativas para que os recursos locais sejam usados de forma eficiente;
- ◆ Os pesticidas químicos, os fertilizantes sintéticos, os antibióticos e outras substâncias têm restrições rigorosas;
- ◆ Os Organismos Geneticamente Modificados (OGM) são banidos;
- ◆ Os recursos locais são bem aproveitados, tais como o estrume e a forragem produzida na quinta;

- ◆ As plantas resistentes a doenças e as espécies animais adaptadas ao ambiente local são utilizadas;
- ◆ O gado é criado em zonas abertas, num ambiente de ar-livre e é alimentado com forragem biológica
- ◆ As práticas de reprodução de animais são adequadas às várias espécies animais.

A agricultura biológica faz parte de uma cadeia extensa de fornecimento, que também inclui a transformação de alimentos, a distribuição e o retalho. Cada elo nesta cadeia tem como objetivo salientar os benefícios da alimentação biológica nos seguintes aspetos:

- ◆ A confiança do consumidor e a garantia dada pelo logotipo de produção biológica
- ◆ Proteção ambiental
- ◆ Qualidade dos alimentos
- ◆ Bem-estar dos animais

A U.E. desenvolveu **regras abrangentes** relativamente à produção, transformação, distribuição, rotulagem e controlo de alimentos biológicos.

Os métodos da agricultura biológica são regulamentados internacionalmente e impostos em muitos países através de legislação, que tem por base, em grande medida, as **normas** estabelecidas pela Federação Internacional do Movimento da Agricultura Biológica (FOAM), uma organização internacional, que acolhe organizações de agricultura biológica, criada em 1972.



- ◆ Os alimentos biológicos obedecem a regras que conjugam as normas biológicas estabelecidas em cada estado e por organizações internacionais.
- ◆ A produção de alimentos biológicos é uma indústria fortemente regulamentada – atualmente a U.E. e muitos outros países exigem procedimentos específicos para a obtenção da certificação que permite a rotulagem de alimentos como “biológicos”, no seu território.
- ◆ A maioria das certificações permitem o uso de alguns pesticidas e químicos, pelo que o consumidor deverá ter conhecimento das normas para a classificação como «biológico».

Legislação: Regulamento do Conselho (EC) No 834/2007 de 28 junho 2007 sobre produção biológica e rotulagem de produtos biológicos; revoga o Regulamento (EEC) No 2092/91.

Âmbito

O enquadramento estabelecido por este Regulamento abrange:

- ◆ Produtos agrícolas (incluindo os produtos de aquacultura), transformados ou não transformados, destinados a consumo humano;
- ◆ Alimentos para animais;
- ◆ Materiais de propagação vegetativa e sementes para cultivo;
- ◆ Levedura usada como alimento ou forragem.

Este Regulamento contém os objetivos básicos e os princípios gerais para a agricultura biológica. Os objetivos centram-se numa agricultura sustentável e na qualidade da produção, que devem ir ao encontro das necessidades dos consumidores. Os princípios gerais relacionam-se, entre outros, com métodos de produção específicos, o uso de recursos naturais e fortes restrições no uso de químicos sintéticos. Adicionalmente, o Regulamento estabelece princípios específicos relativamente à agricultura, à transformação de alimentos biológicos e à alimentação biológica para animais.

Regras de Produção

De acordo com as **regras gerais para a produção biológica**, os organismos geneticamente modificados (OGM) são proibidos em todas as suas formas. As regras relacionadas com a rotulagem de alimentos permite aos operadores assegurar o cumprimento desta proibição. O tratamento por radiação ionizada é, também, proibido.

Aqueles que escolhem explorar os dois tipos de **produção agrícola** (biológica e não biológica) devem assegurar que os animais e a terra, destinados a cada tipo de produção, estão separados.

A **produção de plantas** biológicas deve obedecer a determinadas regras relativamente a:

- ◆ Tratamento do solo, que deve preservar a vida e a natural fertilidade do solo;



- ◆ Prevenção de danos, que deve ter por base métodos naturais, mas que pode recorrer a um número limitado de produtos de proteção das plantas autorizado pela Comissão Europeia;
- ◆ Material de propagação para sementes e plantas, que deve ser produzido através de métodos biológicos;
- ◆ Produtos de limpeza, para os quais é necessário requerer autorização da Comissão.

No dia 24 de Março de 2014, a Comissão Europeia apresentou ao Conselho uma proposta legislativa para um novo Regulamento sobre a Produção Biológica e um Plano de Ação Biológico para a União Europeia. Este Plano de Ação entrou em vigor em Abril, enquanto novo Regulamento sobre a Produção Biológica será objeto de discussão entre os agentes institucionais chave, nomeadamente o Conselho Europeu e o Parlamento Europeu. Se o calendário estipulado se mantiver, a nova regulamentação entrará em vigor a meio do período PAC 2015-2020.



A Certificação Biológica é um processo destinado a produtores de alimentos biológicos e de outros produtos agrícolas biológicos. No geral, qualquer atividade diretamente envolvida na produção de alimentos pode ser certificada, incluindo os fornecedores de sementes, agricultores, transformadores de alimentos, retalhistas e restaurantes.

Os requisitos variam de país para país e, na maior parte dos casos, envolve um **conjunto de**

normas de produção para o cultivo, armazenamento, transformação, embalagem e transporte que incluem:

- ◆ Evitar a utilização de químicos sintéticos (e.g. fertilizantes, pesticidas, antibióticos, aditivos alimentares), organismos geneticamente modificados, irradiações e o uso de lamas de depuração;
- ◆ Usar terra agrícola livre de resíduos químicos proibidos, (em regra, há três ou mais anos);
- ◆ Para o gado, adesão aos requisitos específicos no que concerne a alimentação, alojamento e reprodução;
- ◆ Manter relatórios escritos detalhados sobre a produção e registos das vendas (pistas para auditoria);
- ◆ Manter uma separação física estrita entre os produtos biológicos e os produtos sem certificação;
- ◆ Inspeções periódicas aos locais.

Em alguns países a certificação é fiscalizada pelo governo, e o uso comercial do termo *biológico* tem restrições legais. Os produtores biológicos certificados estão sujeitos às mesmas regulamentações governamentais relativas à agricultura, segurança alimentar e outras, que também se aplicam a produtores não certificados.

Os alimentos biológicos certificados não são, obrigatoriamente, livres de pesticidas, pois alguns pesticidas são permitidos.

Certificação da Produção Biológica²



Como passar a ser um produtor biológico na U.E.?³

O mais importante ponto de partida é a adesão aos princípios da agricultura biológica. O Regulamento do Conselho (EC) No 834/2007 e o Regulamento da Comissão (EC) No 889/2008 estabelecem as regras principais que os agricultores biológicos devem cumprir.

Uma vez que a agricultura biológica está relacionada com o solo, será necessário adquirir ou arrendar uma terra agrícola, de forma a tornar-se um agricultor biológico. A produção biológica requer empenho e conhecimento, pelo que se recomenda **obter alguma formação** neste tipo de agricultura.

A agricultura biológica é um sistema de gestão global para uma exploração agrícola ou para a produção de alimentos que deve assegurar os seguintes requisitos: as melhores práticas ambientais, altos níveis de biodiversidade, preservação dos recursos naturais e padrões elevados no bem-estar dos animais.

Estes são os princípios mais importantes que serão traduzidos em métodos **concretos de**

produção, como rotação bi-anual de colheitas, uso de estrume de animais como fertilizante, e cultivo apenas daquilo que o terreno está naturalmente preparado para produzir. É, também, essencial promover a resistência natural a pragas e doenças, tanto na produção vegetal como animal. É aconselhável ter habitats adequados para benefício dos animais, o que ajuda a controlar pragas de forma natural. É, também, importante providenciar forragem de qualidade e sistemas de pasto ao ar livre para manter a saúde dos animais.

É, também, importante contactar uma **instituição de controlo** de agricultura orgânica no Estado Membro respetivo. As instituições de controlo podem fornecer informação mais detalhada relativamente a um determinado segmento da agricultura biológica a que está a pensar dedicar-se. As instituições de controlo têm como função inspecionar cada propriedade biológica e avaliar se a produção é feita de acordo com as normas. Os agricultores biológicos são controlados uma vez por ano para garantir que as regras são cumpridas e que os produtos podem exibir **o logótipo biológico** da União Europeia. Na agricultura biológica há um período de dois anos de conversão até que um produto possa ser comercializado como biológico.



² <http://ec.europa.eu/agriculture/organic/>

³ http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-funding/how-to-become-an-organic-producer/index_en.htm



O Logótipo e as regras de rotulação constituem uma parte importante nas regulamentações biológicas. Com este enquadramento regulador, a U.E. proporciona condições sobre as quais o setor biológico pode progredir, a par da produção e do desenvolvimento comercial, melhorando e reforçando, assim, os padrões da agricultura biológica na U.E. e os requisitos de importação e inspeção.

O **objetivo principal** do logótipo europeu consiste em facilitar a identificação dos produtos biológicos pelo consumidor. Adicionalmente, estabelece uma identidade visível para o setor da agricultura biológica, contribuindo para a coerência global e o funcionamento adequado do mercado interno, neste domínio.

Normas de qualidade alimentar

As normas estabelecem requisitos, especificações, orientações ou características que podem ser usadas de forma consistente

como garantia de que os materiais, os produtos, os processos e os serviços se adequam ao seu propósito.

As normas são adotados pelas instituições europeias, que têm como tarefa a elaboração de especificações técnicas que satisfaçam os requisitos fixados pelas Diretivas de harmonização técnica, ao mesmo tempo que garantem que aqueles padrões são o resultado de acordos entre as várias partes interessadas: produtores, utilizadores, consumidores, gestores, etc.

Padronização e certificação na União Europeia

HACCP

O Sistema de Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo (*Hazard Analysis and Critical Control Point* - HACCP) foi adotado pela **Comissão do Codex Alimentarius**.

O *Codex Alimentarius* é constituído por um conjunto de normas alimentares, definições e critérios aplicáveis a alimentos, à produção alimentar e à segurança alimentar.

- ◆ Foi criado em 1963 pela FAO (Organização para a Alimentação e Agricultura) e pela OMS (Organização Mundial de Saúde) para desenvolver normas relativas à alimentação.
- ◆ Também definiu orientações para a aplicação do método HACCP.



- ◆ Tornou-se uma referência mundial, com autoridade em toda a indústria alimentar, dos produtores aos consumidores. O seu papel é fundamental na defesa da saúde do consumidor.

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points

- ◆ *Hazard* (Perigo) – biológico, químico ou físico
- ◆ *Analysis* (Análise) – probabilidade de incidentes, consequências, possível controlo
- ◆ *Critical* (Crítico) – quais os fatores, quais são os parâmetros críticos
- ◆ *Control* (Controlo) – monitorizar o impacto dos perigos
- ◆ *Point* (Ponto) – atividade, procedimento, local

O sistema HACCP, que se baseia em princípios científicos, identifica e controla perigos específicos respeitantes à segurança dos alimentos. O HACCP é uma ferramenta que permite aferir perigos e estabelecer sistemas de controlo, concentrando-se na prevenção em lugar de testar unicamente o produto final. Qualquer sistema HACCP tem a capacidade de se adaptar à mudança, como por exemplo os avanços no design de equipamentos, procedimentos de transformação, ou desenvolvimentos tecnológicos.

O HACCP pode ser **aplicado ao longo de toda a cadeia alimentar**, desde a produção primária até ao consumo final e a sua implementação deve ser orientada por evidências científicas

relativas a riscos para a saúde humana. Além de promover a segurança alimentar, a implementação do HACCP proporciona outros benefícios significativos, pois facilita a inspeção pelas autoridades reguladoras e promove o comércio internacional, ao aumentar a confiança do consumidor na qualidade alimentar.

Ramos da indústria alimentar que requerem o sistema HACCP:

- ◆ Produção, transformação e embalamento dos alimentos
- ◆ Armazenamento, transporte e distribuição de alimentos
- ◆ Preparação e distribuição de alimentos em hospitais, escolas, hotéis, restaurantes...

Boas Práticas de Higiene (BPH)

As BPH são descritas e definidas pelo *Codex Alimentarius* – Código de Princípios de Higiene Alimentar CAC / RCP Kor.3 (1997), revisto em 1999. As regulamentações respeitantes às BPH incidem em aspetos relacionados com o registo de dados, formação de pessoal, higiene pública, verificação (controlo) do equipamento e investigação (revisão) de reclamações.

Os operadores de atividades alimentares devem aplicar as boas práticas de higiene de modo a:

- ◆ Assegurar que os alimentos produzidos ou processados são seguros e apropriados ao consumo;

- ◆ Assegurar que as embalagens são eficazes para proteger os alimentos de contaminação, crescimento ou sobrevivência de agentes patogénicos;
- ◆ Assegurar que os consumidores têm acesso a informação clara e de fácil compreensão no rótulo ou noutros meios apropriados.



Os cinco princípios chave na higiene alimentar, de acordo com a OMS são:

- ◆ Prevenir a contaminação dos alimentos com agentes patogénicos provenientes de pessoas, animais e pragas;
- ◆ Separar os alimentos crus dos cozinhados para prevenir a contaminação dos alimentos cozinhados;
- ◆ Cozinhar os alimentos durante o tempo e com a temperatura apropriada para matar os agentes patogénicos;
- ◆ Armazenar os alimentos a temperatura apropriada
- ◆ Usar água e matérias-primas seguras.

O Parlamento da U.E. é informado sobre os assuntos de segurança alimentar pela Autoridade Europeia para a Segurança Alimentar (*European Food Safety Authority* - EFSA). Os Estados Membros podem, individualmente, ter legislação e controlo relativamente à segurança alimentar, desde que não impeçam o comércio com os outros estados, e podem também ter diferenças consideráveis nas suas estruturas internas e abordagens no controlo regulamentar da segurança alimentar.

Indicações geográficas e especialidades tradicionais⁴

Alimentos e produtos com “especial significado e história” – produtos tradicionais e regionais



A legislação da U.E. estabelece requisitos rígidos para garantir os padrões de todos os produtos europeus. Para além disso, os **esquemas de qualidade da U.E** identificam produtos e géneros alimentícios cultivados e produzidos de acordo com especificações exatas.

O único sistema em vigor sobre garantia da qualidade na indústria alimentar na U.E. é a certificação de garantia de qualidade regional (Regulamentos (EEC) 2081/92 e (EEC) 2082/92) e o enquadramento para a agricultura biológica (Regulamento (EEC) 2092/91), que já foi anteriormente analisado.

O principal objetivo dos sistemas de garantia de qualidade e certificação é diferenciar os que se incluem no sistema da restante produção, de forma a obter uma preço de mercado mais elevado e, também, vantagens na comercialização.

Em 1993, a legislação da U.E. entrou em vigor, criando um sistema de proteção da designação de alimentos, baseado na sua **origem geográfica** ou **em receitas tradicionais**. As

4

http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm

indicações geográficas e as especialidades tradicionais conferem destaque aos alimentos tradicionais e regionais, cuja autenticidade e origem podem ser salvaguardadas.

De acordo com as regulamentações da U.E. existem três formas de proteção dos produtos:



Denominação de Origem Protegida (DOP)

DOP – Denominação que identifica um produto ou um género alimentício com o nome da região, de um local determinado ou, em casos excepcionais, de um país.

- ◆ Os produtos agrícolas ou os géneros alimentícios são originários dessa região, desse local determinado ou desse país;
- ◆ A sua qualidade ou características devem-se essencial ou exclusivamente a um meio geográfico específico, incluindo os fatores naturais e humanos;
- ◆ A sua produção, transformação e elaboração ocorrem na área geográfica delimitada.

Para receber o estatuto **DOP**, o produto deve ser tradicional e fabricado **TOTALMENTE** (preparado, transformado E produzido) numa

região específica e, assim, possuir propriedades únicas.



Indicação Geográfica Protegida (IGP)

IGP – Indicação que identifica um produto agrícola ou um género alimentício com a designação do nome de uma região, de um local determinado ou, em casos excepcionais, de um país.

- ◆ Os produtos agrícolas ou géneros alimentícios são originários dessa região, desse local determinado ou desse país;
- ◆ Possuem uma determinada qualidade, reputação ou outras características que podem ser atribuídas a essa origem geográfica;
- ◆ A sua produção e/ou transformação e/ou elaboração ocorrem na área geográfica delimitada.

Para receber o estatuto **IGP**, o produto deve ser tradicional e fabricado, pelo menos **PARCIALMENTE** (preparado, transformado OU produzido), numa região específica e, assim, possuir propriedades únicas.



Especialidade Tradicional Garantida (ETG)

ETG - Especialidade Tradicional Garantida é uma marca registada de um produto agrícola ou género alimentício, com determinadas características, que o distingue, claramente, de outros produtos semelhantes ou géneros alimentícios, dentro da mesma categoria.

O produto ou género alimentício deve ser fabricado com o recurso a ingredientes tradicionais, ou deve ser característico pela sua composição tradicional, processo de produção ou transformação refletindo um tipo de fabrico ou processamento tradicional.

Para receber o estatuto ETG, o produto não tem de ser obrigatoriamente fabricado numa área geograficamente delimitada; basta ser **tradicional** e diferente de outros produtos similares.

Apenas artigos alimentares ou pratos que são tradicionalmente executados numa zona específica da U.E. e têm uma receita com, pelo menos, 25 anos de história passada de geração em geração, pode habilitar-se ao estatuto de ETG.

Cerca de 40 artigos alimentares ou pratos tradicionais obtiveram o estatuto ETG, sendo os mais conhecidos o queijo “Mozzarella” e a “Pizza Napoletana” em Itália, o presunto “Jamon Serrano” em Espanha e, também, a cerveja Belga “Kriek.”

Exemplos de alimentos registados:



Cornish Pasty



Oscypek



Mozzarella



Tarta de Santiago

Registo de um produto na Comissão Europeia



- ◆ O ministério envia uma candidatura de produtos protegidos a nível nacional à Comissão Europeia.
- ◆ A Comissão Europeia analisa a candidatura.
- ◆ A Comissão Europeia publica um resumo das candidaturas no Jornal Oficial da União Europeia. Os países têm três meses para refutar as candidaturas.
- ◆ Se não houver objeções, a Comissão Europeia publica o registo no Jornal Oficial da União Europeia.
- ◆ Se houver objeções, a Comissão Europeia chama os países envolvidos para resolver a disputa. Se não se chegar a um entendimento, a decisão final é tomada pela Comissão.

De acordo com a legislação da U.E. cada país define os requisitos a nível nacional para o sistema de qualidade alimentar e define as soluções para a sua implementação, operacionalização, monitorização e controlo.

Estudo de caso 1

Uma Especialidades Tradicionais Garantida (ETG) da Letónia reconhecida pelos **sistemas de qualidade da U.E.**

Salināta Pão de Centeio (Salināta rudzu maize)



O centeio e a cevada da Letónia são dos cereais mais antigos naquelas latitudes, porque são adequam ao clima do norte da Europa.



Entre os pratos, os Letões têm sempre na mesa pão de centeio, em celebrações, e certamente ocupa um lugar de destaque. O pão de centeio está incluído nos cânones culturais da Letónia, que reúne as maiores e mais marcantes obras de arte do país.

Com as palavras "salinātā bread" designa-se o pão de centeio, que é preparado da seguinte maneira: a farinha é adicionada à água quente, por outras palavras - é "salināta". Mais especificamente, a massa é preparada numa

taça de madeira e durante o processo de preparação são usados cominhos e açúcar. O pão tem uma forma alongada, com uma crosta macia e brilhante, pincelada com pasta de amido

“Salinātas”, os pães de centeio pesam cerca de 1 kg, 1,5 kg, 2 kg ou até mais.

O processo de registo:

A 11 de Outubro de 2012 foi enviada para a Comissão Europeia a candidatura, para incluir o “Salināta – Pão de Centeio” no Registo das Especialidades Tradicionais Garantidas.

A 8 de Janeiro de 2014 através do Regulamento EC (U.E.) No. 12/2014, o nome “Salināta – Pão de Centeio” foi incluído no registo de Especialidades Tradicionais Garantidas (ETG).

Estudo de caso 2

No sistema nacional de qualidade alimentar todas as etapas da cadeia alimentar podem ser rastreadas e o fabricante do produto é certificado de acordo com os esquemas de qualidade alimentar nacionais.

Os sistemas de qualidade alimentar na Letónia foram reconhecidos com:

1. O Rótulo de Qualidade “Green Spoon” (Colher Verde).



“Green Spoon” (Colher Verde) é um sinal de qualidade para a promoção dos produtos agrícolas da Letónia. Os produtos são etiquetados com este rótulo desde que respeitem as normas de qualidade alimentar e pelo menos 75% das matérias primas utilizadas sejam obtidas na Letónia. Atualmente, o sistema de qualidade alimentar cobre 62 produtores e 174 produtos.

De forma a receber o rótulo “Green Spoon” os produtores podem obter aconselhamento nos serviços disponíveis, em qualquer Administração Alimentar e Veterinária (AAV); em seguida submetem a sua inscrição em qualquer AAV, em toda a Letónia. Depois da verificação, aceitação e avaliação dos resultados das análises feitas pelo inspetor AAV, a decisão final conduz à atribuição, ou não, do rótulo de qualidade.

Mais informação em: www.karotite.lv

2. O Rótulo de Qualidade “Bordeaux spoon”.



Um rótulo de qualidade para promoção de géneros alimentícios produzidos na Letónia, a partir de materiais importados (e.g. produção de chocolate a partir de cacau importado do Gana, sendo todo o processo de fabrico realizado na Letónia).

<http://likumi.lv/doc.php?id=268347>

Exercícios/atividades



Com base no que aprendeu nesta unidade, responda de forma breve às questões seguintes:

1. Explique, de forma breve, o que entende por agricultura biológica.
2. Quais são as normas de qualidade alimentar na Comunidade Europeia?
3. O que significa a expressão qualidade do produto alimentar?
4. Como é que os consumidores avaliam a qualidade alimentar?
5. Conhece os sistemas de qualidade alimentar no seu país?
6. Está familiarizado com produtos alimentares reconhecidos como Denominação de Origem

Protegida (DOP), Indicação Geográfica Protegida (IGP) e Especialidade Tradicional Garantida (ETG)? Se sim, sabe o que é necessário para obter estes estatutos?

Bibliografia /Leitura adicional

<http://ec.europa.eu/agriculture/organic/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Organic_certification

<http://www.organic-europe.net/>

<http://www.ifoam-eu.org/pt/mind-cap/organic-europe>

<http://www.organic-edunet.eu/en>

<http://www.fibl.org/fileadmin/documents/en/publications/fibl-2009-latest-figures.pdf>

<http://www.tporganics.eu>

<http://www.ifoam-eu.org/en/news/2014/03/25/eu-commissions-proposals-new-eu-organic-regulation-and-organic-action-plan-are-now>

<http://www.ekoprodukti.lv/?id=4>

www.fem.uniag.sk

<http://www.visitlatvia.lv/en/quality-labels-in-Latvia>

<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/importedfoods/guideline/dl/05.pdf>

http://www.twinningvet-s.eu/files/old%20guides/RKS%20Guide%20to%20GP%20-%20Restaurants%20_ENG.pdf

www.foodafactoflife.org.uk

http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013_en.pdf

<http://www.who.int/foodsafety/consumer/5keys/en>

http://ec.europa.eu/agriculture/organic/downloads/logo/index_en.htm

http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm

Objetivos de aprendizagem/resultados



Com esta unidade pretende-se ajudar os leitores a usar todo o conhecimento que irão acumulando: expressar situações complexas da vida real relacionadas com a Ecoagricultura sustentável e contactarem com especialistas no terreno.

Duração Estimada



A duração prevista para esta unidade é de 90 minutos..

Sumário

A Unidade 11 começa por enquadrar os antecedentes e o contexto da ecoagricultura. Os principais capítulos combinam a teoria com abordagens generalistas e informação sobre práticas de cultivo amigas do ambiente.

O objetivo principal desta unidade passa pelo completo entendimento, de quem está numa situação de aprendizagem (agricultor), que para a sua produção ser económica, competitiva e sustentável deve ser ecológica. Esta abordagem é considerada um dos aspetos básicos e centrais do programa de formação Smartfarmer.

Todas as secções da unidade 11 são aplicáveis num plano Pan-Europeu.



Recursos (leitura) para a aprendizagem

Definir a Ecoagricultura

A agricultura é uma parte integral da complexidade da nova paisagem rural. Cada paisagem tem a sua própria organização social e, claro, a sua identidade territorial. São estes os trunfos de uma paisagem.

AGRICULTURA, no contexto do presente material de formação, inclui todos os métodos de modificação de ecossistemas naturais, através de espécies vegetais e animais domesticados, para a produção de bens e serviços em resposta às necessidades dos seres humanos.

BIODIVERSIDADE consiste na diversidade da vida na Terra, espécies de animais, plantas e microrganismos e os genes que contém e os ecossistemas que possibilitam esta diversidade.

ECOAGRICULTURA refere-se a um abordagem holística para o uso da terra de forma ecológica e socialmente responsável; representa uma visão de comunidades rurais gerindo as suas paisagens e recursos para, em conjunto, atingirem três objectivos:

- ♦ Melhorar as condições de vida rurais;
- ♦ Conservar ou melhorar a biodiversidade e os serviços dos ecossistemas;
- ♦ Desenvolver sistemas agrícolas mais sustentáveis e produtivos;

A essência desta agricultura baseada na ecologia é assegurar que a atividade comercial ou agrícola é compatível com as funções naturais do ecossistema. Assim, os agricultores já não irão depender de produtos químicos caros, ou do controlo artificial de pragas.

O termo "ecoagricultura" foi usado por Charles Walters, economista, autor, editor, escritor e fundador da Revista Acres, em 1970, para unir sob um mesmo chapéu os conceitos "ecológico" e "económico", com a crença de que se a agricultura não for ecológica, não poderá ser económica.

"Para ser uma agricultura económica, deverá ser ecológica."

A ecoagricultura é, simultaneamente, uma estratégia de conservação e uma estratégia de desenvolvimento rural.

A agricultura ecológica como chave para a competitividade

A principal preocupação dos proprietários que, habitualmente, representam operações agrícolas inovadoras passa pelo aumento da produtividade e do rendimento agrícola, sem prejuízo da conservação da biodiversidade (Walters and Holling, 1984).

Antle e Pingali (1994) mostraram que o uso de pesticidas tinha um efeito muito negativo na saúde do agricultor, que a saúde do agricultor influenciava a produtividade e que, provavelmente, verificar-se-iam ganhos sociais



pela redução no uso de pesticidas na produção de arroz nas Filipinas.



Atualmente, os agricultores devem ser direcionados para o **desempenho económico e ambiental** do valor agrícola das suas propriedades. Os principais objetivos deste caminho referem-se à tentativa de otimizar a gestão dos recursos naturais, promover a resiliência das explorações agrícolas, encorajar a diversificação dos produtos agrícolas e a biodiversidade.

A implementação da nova Política Agrícola Comum (PAC), a nível Europeu, segue este caminho, logo, poderá ser "eficaz para o ambiente, exequível para os agricultores, e aceitável para a sociedade". Esta "ecologização" da PAC, com 30% de pagamentos diretos a agricultores (Pilar 1), e 30% de pagamentos para o desenvolvimento rural (Pilar 2), usados como uma recompensa e incentivo de práticas ecoagrícolas".

As abordagens de **Ecoagricultura Integrada** pretendem atingir em conjunto - numa escala de paisagem territorial - três elementos críticos:

- ♦ Melhoria das condições de vida rurais;
- ♦ Promoção de sistemas produtivos de agricultura mais sustentável (colheitas, gado, florestas, pescas);
- ♦ Maior proteção e aumento da biodiversidade, incluindo recursos genéticos, comunidades ecológicas, serviços de ecossistemas, flora e fauna selvagens.

Fazer trabalho ecoagrícola requer um ambiente institucional favorável, financiamento adequado e uma boa disseminação da informação (Mishra, 2013). De acordo com Mishra (2013), *"para dar o empurrão ao desenvolvimento real da agricultura, é necessário desenvolver as reservas de biodiversidade que"*:

- ♦ Beneficiam as comunidades agrícolas locais;
- ♦ Desenvolvem redes de habitats em áreas não agrícolas;
- ♦ Reduzem a conversão de terra para agricultura ao aumentar a produtividade das propriedades;
- ♦ Minimizam a poluição agrícola;
- ♦ Modificam a gestão do solo;
- ♦ Modificam os sistemas das explorações agrícolas para imitar ecossistemas naturais.

Agricultura Sustentável

A agricultura sustentável é um assunto complexo associado à produção de alimentos, enquanto se mantêm os recursos biofísicos, incluindo o solo, a água e a biota sem impactos negativos num ambiente mais vasto. Deve, então:

- ♦ Manter ou melhorar a produção de alimentos limpos;



- ♦ Manter ou melhorar a qualidade das paisagens, o que inclui o solo, a água, a biota e a estética;
- ♦ Ter um impacto mínimo no ambiente;
- ♦ Ser aceitável para a sociedade.

Preocupações da agricultura sustentável, amiga do ambiente

A **Agenda 21** para práticas agrícolas “amigas do ambiente” inclui:

Preocupações com a qualidade e quantidade da água

As questões, aqui, incluem a lixiviação de nutrientes e pesticidas, a extração e drenagem de água e inundações. A contaminação das águas de superfície e subterrâneas causada pelos elevados níveis de produção e o uso de estrume e fertilizantes químicos é um problema sério, particularmente em áreas com uma pecuária intensiva ou com uma produção agrícola intensiva.

Preocupações com a qualidade do ar

As questões, aqui, passam pelas emissões de amónio e gases com efeitos de estufa. A nível da U.E., por exemplo, a agricultura é responsável por cerca de 8% do total das emissões de gases com efeitos de estufa, mas devido à natureza pastorícia da agricultura irlandesa a proporção, aqui, sobe para 30%.

Preocupações com a biodiversidade

Estas questões incluem a diversidade genética, das espécies e dos ecossistemas. A intensificação da agricultura tem levado à redução, de forma global, de espécies e dos seus habitats.

Preocupações com a paisagem

A desvalorização da terra agrícola pode levar ao seu abandono se a agricultura deixar de ser viável. Alternativamente, a intensificação da agricultura pode levar à perda de importantes características paisagísticas como sebes e lagos, ao alargamento dos campos e à substituição de quintas tradicionais por estruturas industriais.

Preocupações com a erosão do solo

O sobre-pastoreio, particularmente, em áreas montanhosas, tem levado à erosão do coberto vegetal, com a consequente perda de solo, o assoreamento de rios, etc..

Preocupações com a segurança alimentar e o bem-estar dos animais

Há uma preocupação crescente com as consequências na qualidade e na segurança alimentar, resultantes do uso de pesticidas e drogas, assim como as consequências da introdução de organismos geneticamente modificados.

Abordagens amigas do ambiente

A abordagem amiga do ambiente de Mishra (Mishra, 2013) consiste no seguinte:

A. Agricultura Orgânica

A agricultura orgânica é um sistema de produção, que evita ou exclui em larga medida



o uso de fertilizantes compostos sinteticamente, pesticidas, reguladores de crescimento e aditivos alimentares pecuários. Tanto quanto é exequível, o sistema de agricultura orgânica assenta na rotação de colheitas, resíduos de colheitas, estrume de origem animal, estrume ecológico, desperdícios orgânicos externos à quinta, cultivo mecânico, rochas minerais, e aspetos de controlo de pragas biológicos para manter a produtividade do solo, fornecer nutrientes às plantas e controlar os insetos, ervas daninhas e outras pragas.

A natureza estará sempre lá para dar uma ajuda.

B. Agricultura Biológica

A agricultura biológica permite o uso de fertilizantes químicos selecionados (a evitar materiais perturbadores tais como o amoníaco anidro e o potássio clorídrico) e adota um uso reduzido de herbicidas e inseticidas.

C. Agricultura natural

A agricultura natural é semelhante à agricultura orgânica em muitas formas, mas atribui uma ênfase especial à saúde do solo através do uso de compostos, mais do que fertilizantes orgânicos, sempre que possível.

Adicionalmente ao acima exposto, as **abordagens baseadas em métodos** para a agricultura sustentável, agricultura regenerativa e a permacultura são amplamente reconhecidas. No entanto, estes últimos sistemas, tal como a agricultura sustentável,

são mais **conceptuais** do que **baseados em métodos**.

D. Agricultura regenerativa

A agricultura regenerativa confia na capacidade inerente à natureza para lidar com as pragas, reforçar a fertilidade do solo e aumentar a produtividade. Implica uma capacidade contínua para recriar os recursos de que o sistema necessita. Na prática, a agricultura regenerativa utiliza poucos recursos e sistemas da agricultura orgânica como um enquadramento para alcançar estes objetivos.

E. Permacultura

A permacultura preocupa-se com o desenho de habitats humanos ecológicos e de sistemas de produção alimentar; segue orientações e princípios específicos e na conceção desses sistemas.

Lembre-se: “Para ser uma agricultura económica, deve ser ecológica...”



Estudo de caso 1

Ecoagricultura: Um Modelo Ecológico de Agricultura em França

Em França, a nova proposta de lei para a agricultura, alimentação e florestas vai além do “modelo verde”. Promove a transição para um modelo ecológico de agricultura. No futuro, os agricultores vão ter de conjugar dois objetivos económicos: competitividade e desempenho ambiental.

Espera-se que 50% dos agricultores se vão, progressivamente, transformando, nos próximos 10 anos. Tanto quanto a melhoria do desempenho económico, este modelo de agricultura ecológica (agro-ecologia) procura otimizar o uso de recursos naturais, fortalecer a resiliência das explorações agrícolas e encorajar a diversificação e a biodiversidade.

Grupos de Interesse Económico Ambiental (GIEA) serão criados para acompanhar esta transformação. Estes grupos vão juntar investigadores, agricultores, consultores e outros para tornar a agricultura inovadora, mais competitiva e ecológica. Ao criar estes grupos, os agricultores beneficiarão de aumentos nos apoios monetários para a agricultura.

Esta nova lei implica uma mudança nas prioridades estratégicas nos apoios ao investimento. As prioridades futuras incluem incentivos a:

- ♦ Redução ou otimização do consumo de *inputs* nas explorações agrícolas;
- ♦ Gestão do estrume e de lamas;
- ♦ Melhoria da auto-suficiência das explorações agrícolas e diversificação dos sistemas produtivos;
- ♦ Reforço do nitrogénio orgânico, particularmente através de digestão anaeróbica;
- ♦ Melhoria das condições de saúde dos animais;
- ♦ Produção de energias renováveis;

- ♦ Otimização das condições de trabalho em explorações pecuárias.

Adaptado de: King D., (2014), Transitional to Eco-agriculture in Europe, Country Side, Vol. 149, pp. 2-3.

Estudo de caso 2

Um movimento crescente para a Ecoagricultura

“Nós acreditamos que a mobilização de um movimento de diversos *stakeholders* inspirados e empenhados na ecoagricultura e na melhoria das condições de vida rurais, em conjugação com serviços de preservação e recuperação dos ecossistemas levará à construção de sinergias e ao alcance global de benefícios significativos na segurança alimentar, saúde pública e nutrição, diminuição da pobreza e sustentabilidade ambiental.”

Declaração de Nairobi sobre Ecoagricultura, 1 Outubro 2004

Ecoagriculture Partners, uma ONG internacional, foi formada para catalisar ligações estratégicas, promover o diálogo e a ação conjunta entre agentes chave, a nível local, nacional e internacional, cujo trabalho é essencial para o desenvolvimento e criação de escala dos sistemas ecoagrícolas. Estes *stakeholders* incluem: organizações comunitárias, organizações de agricultores, organizações de conservação da natureza e ONG agrícolas, organizações internacionais de investigação, Universidades, empresas do

sector privado, organizações inter-governamentais e agências públicas.

O objetivo do *Ecoagriculture Partners* é criar as bases institucionais para a criação de escala na Ecoagricultura. Este plano de trabalho vai ao encontro das recomendações feitas pelos inovadores em Ecoagricultura de 46 países, que participaram na Conferência e Feira Internacional de Experiências em Ecoagricultura, em Nairobi, no Quênia, em 2004.

As atividades colaborativas têm como objetivo: reforçar o conhecimento sobre a Ecoagricultura através de investigação e prática documental; reforçar a capacidade dos inovadores da Ecoagricultura ao ligar comunidades e instituições em todo o mundo; promover alterações nas políticas institucionais estratégicas e nas políticas de mercado a nível nacional e internacional, que suportem o desenvolvimento da Ecoagricultura.

As abordagens da *Ecoagriculture Partners* têm recebido um reconhecimento gradual dos setores da agricultura, conservação e desenvolvimento rural, e têm sido classificados, por inúmeros processos e diálogos políticos internacionais como uma estratégia válida para atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio:

- ♦ Agricultural think-tank Agriculteurs de France (SAF), (2013);
- ♦ United Nations Millennium Project (Task Forces on Hunger, Water & Sanitation, Environment, 2005);
- ♦ Millennium Ecosystem Assessment (2005);
- ♦ Nairobi Declaration on Ecoagriculture (2004);
- ♦ Community Shamba Recommendations on Mobilizing Ecoagriculture (Nairobi, 2004);
- ♦ International Biodiversity Conference: Science and Governance (Paris, 2005);
- ♦ 1st World Congress of Agroforestry (Florida, 2004);
- ♦ Community Commons Declaration (New York, 2005).

Adaptado de: Jeffrey A., et. al. (2001), Common ground, Common future: How ecoagriculture can help feed the world and save wild biodiversity, The World Conservation Union (IUCN),
(www.ecoagriculturepartners.org/reports.htm)

Estudo de caso 3

RIVERLAND DAIRY BIO FARM LTD

Fundada em 2004, a *Riverland Dairy BioFarm* é a primeira do seu género no Chipre, utilizando alimentação e práticas orgânicas para a criação de ovelhas e cabras para a produção de lacticínios orgânicos certificados. A exploração situa-se em Psimolofou, perto de Nicosia, e os seus pastos orgânicos ocupam uma área aprovada de mais de 25 hectares, perto da quinta principal. A *Riverland BioFarm* está certificada como orgânica por uma entidade independente de certificação, em conformidade com todos os requisitos legais da U.E. (Regulamentos 2092/91 e 1840/99). Isto

significa que os animais pastam em terra orgânica certificada e as suas necessidades alimentares são suplementadas com ração granulada certificada como orgânica, livre de OGM. A saúde e o bem-estar dos animais são conseguidos com a aplicação de práticas exigentes de higiene, que incluem o uso de equipamento de tecnologia moderna e uma população animal baixa por m² de terra de pasto. As ações preventivas são fulcrais na prática de agricultura orgânica, de modo a minimizar a necessidade de intervenção médica. Uma combinação de fatores asseguram uma produção consistente de leite e carne orgânicos de qualidade superior e livres de substâncias químicas e antibióticos.

O processamento do leite é entregue a um produtor de queijo regional e a logística é monitorizada para que o leite orgânico não se misture com o leite convencional. Toda a produção e cadeia de processamento é inspecionada por um organismo independente, aprovado pela U.E., que desenvolve inspeções frequentes desde as instalações da quinta até ao produto final.

A exploração é detida e gerida pelo Sr. Vasilis, um veterinário experiente, caracterizado pela sua juventude e pelo seu entusiasmo enérgico na promoção de práticas orgânicas, para além da sua quinta. Apesar de alguns desaires, mantém-se um cientista devotado na formação de outros agricultores nas práticas da agricultura orgânica e ensinando os benefícios que, a longo prazo, podem ser retirados.

A *Riverland BioFarm*, em conjunto com o seu contratado para o processamento do leite, produz uma variedade de produtos lácteos tradicionais, fornecendo o mercado local através de uma cadeia de lojas de venda de produtos orgânicos. Com a expansão gradual da produção, a empresa iniciou, recentemente, atividades de exportação, começando com o *Kefir*, orgânico e altamente nutritivo, que vende para a Grécia em quantidades substanciais. Adicionalmente, a exploração arrancou com a criação de aves em pequena escala, produzindo ovos orgânicos certificados da mais alta qualidade.

Empenho na produção de alimentos saudáveis de uma forma sustentada

A *Riverland BioFarm* está empenhada na produção de alimentos baseados em leite tradicional e nutritivo, com recurso aos princípios da agricultura orgânica, o que, de acordo com a empresa, "se baseia na consideração pela saúde e bem-estar dos consumidores, dos animais ao seu cuidado e do ambiente em que todos vivemos."

Adaptado de :

<http://www.cyprusfoodndrinks.com>

Exercícios/atividades

Com base no conhecimento que adquiriu nesta unidade, por favor, responda de forma breve a cada uma das seguintes questões:

1. Defina, resumidamente, o significado de Ecoagricultura.



2. Pode a Ecoagricultura ser uma alavanca para aumentar a competitividade do setor agrícola?
3. A expressão "Ecoagricultura" foi criada por Charles Walters, economista, autor, editor, escritor e fundador da Revista Acres, em 1970, para congregar sob o mesmo chapéu os conceitos relativos a "ecológico" e "económico" na convicção de que *"a não ser que a agricultura seja ecológica nunca poderá ser económica"*. Concorda com este conceito de Walter? Nomeie e descreva as razões que sustentam a sua opinião.
4. Como pode a agricultura ecológica falhar os seus objetivos? Na sua opinião quais as direções para a eficácia do sistema ecoagrícola?
5. Nomeie e descreva todas as práticas agrícolas, amigas do ambiente, incluídas na Agenda 21.
6. A agricultura sustentável é um assunto complexo, associado à produção de alimentos e, simultaneamente, à manutenção dos recursos biofísicos, incluindo o solo, a água e a biota, sem impactos negativos no ambiente em geral. Na sua opinião, como pode este tema tão complexo ser aceite pela sociedade agrícola?

Bibliografia

[1] **Antle J. and P.L. Pingali**, (1994), Pesticides, Productivity, and Farmer Health: A Philippine Case Study, American Journal of Agricultural Economics, Vol. 76, No. 3, pp. 418-430.

[2] **Agricultural Policy Perspectives Overview of CAP Reform 2014-2020**, Brief No 5, December 2013 (<http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/>).

[3] **Jefrey A., et. al.** (2001), Common ground, Common future: How ecoagriculture can help feed the world and save wild biodiversity, The World Conservation Union (IUCN), (www.ecoagriculturepartners.org/reports.htm)

[4] **King D.**, (2014), Transitional to Eco-agriculture in Europe, Country Side, Vol. 149, pp. 2-3.

[5] **Laporte, S.**, (2012), Agenda 21: l'opposition n' y voit qu' une "imposture", l' Union: Champagne, Ardenne, Picardie (in French). (<http://www.lunion.com/article/marne/agenda-21-lopposition-ny-voit-quune-imposture>).

[6] **Li et al.**, (2012), A system dynamics model for analyzing the eco-agriculture system with policy Recommendations, Ecological Modelling, Vol. 227, pp. 34-45.

[7] **Mishra M.**, (2013), Role of Eco-friendly Agricultural Practices in Indian Agriculture Development, International Journal of Agriculture and Food Science Technology, Vol. 4, No. 2.

[8] **Shi T., R. Gill**, (2005), Developing effective policies for the sustainable development of ecological agriculture in China: the case study of Jinshan County with a systems dynamics model, Ecological Economics, Vol. 53, pp. 223-246.

[9] **Walters, C.J. and C.S. Holling**, (1984), Resilience and adaptability in ecological

management systems: Why do policy models fail? In: G.R. Conway (ed.). Pest and Pathogen Control: Strategic, tactical, and policy models. John Wiley, Chichester, UK. pp. 470-479.

[10] **Walters C. Jr. and C.J. Fenzau**, (1979), An Acres USA Primer, Acres USA, Raytown, MO.



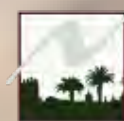
Lifelong
Learning
Programme



ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ
ΕΡΕΥΝΩΝ



Εύκαρπον
HELLENIC SUPERFOODS



FUNDACIÓN
MAIMONA

Innovación Local • Local Innovation