

LUÍS DA BERNARDA
DUARTE XARA BRASIL

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO PARA OS PRODUTORES REGIONAIS

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO PARA OS PRODUTORES REGIONAIS



CÂMARA MUNICIPAL
DE VILA FRANCA DO CAMPO

Entidades promotoras do
Projecto *Permutas* — *Potenciar o desenvolvimento económico
integrado das autarquias da Açores, Madeira e Canárias*

co-financiado pelo
PROGRAMA DE INICIATIVA COMUNITÁRIA
INTERREG IIIB — Açores-Madeira-Canárias,



Câmara Municipal de Vila Franca do Campo
Chefe de Fila
Rui António Dias da Câmara Carvalho e Melo — Presidente



Câmara Municipal de Ribeira Grande
António Pedro Rebelo Costa — Presidente



Câmara Municipal de Povoação
Francisco da Silva Álvares — Presidente



Câmara Municipal de Ponta Delgada
Berta de Almeida de Melo Cabral — Presidente



Câmara Municipal de São Vicente
João Duarte Mendes — Presidente



Câmara Municipal de Ponta do Sol
Manuel Rafael Pita Inácio — Vereador com competências
delegadas



Câmara Municipal do Porto Santo
Roberto Paulo Cardoso da Silva — Presidente



Câmara Municipal de Porto Moniz
Gabriel de Lima Farinha — Presidente



Ayuntamiento de El Paso
D. Pedro Manuel Martín Pérez — Concejal de Desarrollo



Ayuntamiento de Breña Alta
D. Blas Bravo Pérez — Alcalde

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO PARA
OS PRODUTORES REGIONAIS

LUÍS DA BERNARDA
DUARTE XARA BRASIL

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO PARA OS PRODUTORES REGIONAIS

CÂMARA MUNICIPAL
DE VILA FRANCA DO CAMPO
2005

Uma edição da
Câmara Municipal de Vila Franca do Campo
(Chefe de Fila do Projecto *Permutas*)
e das Câmaras Municipais de Ribeira Grande, Povoação,
Ponta Delgada, São Vicente, Ponta do Sol, Porto Santo, Porto Moniz
no âmbito do Projecto *Permutas* — *Potenciar o desenvolvimento
económico integrado das autarquias da Madeira, Açores e Canárias* —
co-financiado pelo programa de iniciativa comunitária Interreg III B —
Madeira-Açores-Canárias,
medida do P.O.: 1.2 Desenvolvimento Socioeconómico de Zonas Rurais

Todos os direitos reservados



SUMÁRIO

Prefácio	9
Introdução.....	13
PARTE 1 — A SITUAÇÃO ACTUAL	
1. <i>O Projecto Permutas e a avaliação da situação actual</i>	17
1.1. Análise aos resultados do inquérito aos produtores.....	17
1.2. Análise aos resultados do inquérito aos comerciantes.....	27
1.3. Análise da situação actual / Diagnóstico.....	29
1.4. Orientações estratégicas para os produtores regionais.....	35
PARTE 2 — O PAPEL DO MARKETING PARA OS PRODUTORES REGIONAIS	
1. <i>Os fundamentos da orientação de mercado e as traves mestras da definição de uma estratégia de marketing</i>	41
1.1. O marketing e a orientação de mercado.....	41
1.2. O Mercado e o(s) segmento(s) alvo	45
2. <i>Os princípios base da gestão de marcas</i>	58
2.1. A importância da marca para os consumidores.....	61
2.2. A importância da marca para os produtores.....	63
2.3. Eixos fundamentais para a gestão de uma marca.....	64
2.4. A gestão da identidade de uma marca regional de pequena dimensão	79
2.5. Breve resumo do capítulo	90
3. <i>A melhoria do desempenho comercial e o alargamento dos mercados</i>	92
3.1. A definição dos objectivos comerciais	92

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

3.2. Instruções genéricas para o desempenho comercial junto de um novo cliente.....	97
3.3. A gestão da força de vendas.....	102
3.4. Alternativas à equipa de vendas própria	106
3.5. O alargamento dos mercados dos produtos regionais	114
3.6. Breve resumo do capítulo.....	119
4. <i>As embalagens como forma de comunicação fundamental</i> com o mercado	121
4.1. A importância das cores.....	123
4.2. A importância do design e dos materiais.....	126
4.3. Breve resumo do capítulo.....	127

PARTE 3 — O DESAFIO DA DIMENSÃO DOS PRODUTORES

1.1. O crescimento e o associativismo como elementos indispensáveis ao desenvolvimento da actividade	131
1.2. Breve resumo do capítulo.....	140

PARTE 4 — O COMÉRCIO LOCAL

1.1. Os centros de cidade e os produtos regionais	145
Bibliografia.....	155



PREFÁCIO

de Rui Carvalho e Melo Presidente
da Câmara de Vila Franca do
Campo

O isolamento a que os nossos antepassados foram sujeitos ao chegarem às ilhas, e que de alguma forma ainda hoje sentimos, bem como a vontade de lutar por melhores condições de vida, fez com que tenhamos desenvolvido uma variada gama de produtos regionais. Dados os nossos costumes e cultura, estes produtos surgiram da junção das receitas tradicionais e dos processos de elaboração das terras de origem, com os ingredientes que foram sendo descobertos nas ilhas dos arquipélagos dos Açores e da Madeira.

Por outro lado, as condições naturais dos nossos territórios, que felizmente ainda se encontram muito preservadas, e os ingredientes únicos que produzimos, permitem uma oferta exclusiva, muito rica em termos de sabores, tradição, pureza e de genuinidade.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Todos os que têm a oportunidade de apreciar o que é elaborado pelos nossos excelentes artesãos e os magníficos alimentos aqui produzidos, sentem-se maravilhados com a qualidade, pureza e a especificidade dos sabores e dos saberes que aqui se concentram.

O impacto do desenvolvimento turístico, primeiro sentido na Madeira e mais recentemente nos Açores, nomeadamente em São Miguel, tem feito muito pela região. Muitos são os que tomam contacto com estes magníficos territórios e que levam para os seus países uma excelente opinião das nossas terras, gentes e produtos. Esta autêntica “bola de neve” faz com que cada vez mais turistas nos visitem, à procura dos locais e das tradições que os amigos lhes indicaram, bem como nos abre algumas perspectivas de negócios nos locais de origem desses turistas, que importa aproveitar.

Um número significativo de produtores, percebendo este fenómeno, já souberam aproveitar esta oportunidade e têm desenvolvido uma correcta estratégia de *marketing*, identificando muito bem quem é o seu público, adequando o seu produto aos consumidores, comunicando de forma eficaz e sem grandes investimentos, colocando os produtos nos pontos de venda correctos e ajustando o seu nível de preços à qualidade e aos públicos que seleccionaram.

No entanto, muito há a fazer até que os produtos regionais sejam sempre preferidos por habitantes e turistas, e estejam disponíveis em todos os locais relevantes (como lojas de produtos regionais e de artesanato, restaurantes, mercados, supermercados, hotéis e outros). Há que alterar a mentalidade dos produtores, comerciantes e consumidores, no sentido de valorizar fortemente “aquilo que é nosso “ e “aquilo que de melhor podemos oferecer a quem nos visita”.

PREFÁCIO

No nosso entender, os produtores devem fazer um esforço para alterarem as suas mentalidades, passando a olhar o mercado e os consumidores como o centro das suas organizações e não como o último elemento da cadeia, a quem importa vender aquilo que sabemos produzir.

Desenvolvendo uma orientação de mercado adequada, tudo o resto vem naturalmente, levando o produtor a sentir a necessidade de desenvolver estratégias e políticas consistentes e coerentes com a sua marca, e sentindo a necessidade de se associar com outros colegas, para melhor con-seguir enfrentar o mercado.

A necessidade de crescer, quer seja através de investimento directo ou de parcerias e associações, é outra das grandes carências dos produtores, que muitas vezes não têm dimensão para enfrentar os mercados, fazer face às encomendas, desenvolver um adequado esforço de vendas, ou tão pouco rentabilizar a sua actividade.

As Câmaras Municipais de Vila Franca do Campo, Ribeira Grande, Povoação e Ponta Delgada, da Região Autónoma dos Açores; São Vicente, Ponta do Sol, Porto Santo e Porto Moniz, da Região Autónoma da Madeira; El Paso e Breña Alta, das Canárias, associaram-se em torno do projecto *Permutas*, no sentido de desenvolver mecanismos que apoiem os produtores, e deles próprios identificarem as suas lacunas e oportunidades, para que possam eles mesmos melhorar a sua oferta e o seu desempenho no mercado.

Pela parte dos autarcas envolvidos, que represento neste projecto como Chefe de Fila, resta-me garantir que tudo continuaremos a fazer para apoiar os nossos produtores nos seus processos de melhoria e de desenvolvimento, nomeadamente ao nível do apoio técnico e de gestão, para o

qual já estão inclusivamente entregues candidaturas para acções de formação e de consultadoria, que consolidem este projecto.

Termino, desejando que os empresários aproveitem este valioso instrumento de trabalho, que pensem naquilo que está escrito e que apliquem (mesmo que aos poucos) os aspectos que considerem mais pertinentes.

Bom Trabalho!



Rui Carvalho e Melo
Presidente da Câmara
de Vila Franca do Campo
Chefe de Fila do Projecto PERMUTAS,
co-financiado pelo Programa de Iniciativa Comunitária
INTERREG III B Açores-Madeira-Canárias
Agosto de 2005

INTRODUÇÃO

Entre Novembro de 2004 e Maio de 2005, foi desenvolvido um

Exaustivo trabalho de diagnóstico da situação actual dos produtos regionais, pro-venientes dos oito municípios envolvidos no Projecto PERMUTAS, para dessa forma poderem definir-se um conjunto de orientações estratégicas que permitissem uma melhoria da situação competitiva dos produtores destes concelhos. De entre as actividades realizadas, incluiu-se um inquérito a produtores e comerciantes, reuniões com todos os Presidentes de Câmara, encontros e visitas a produtores, comerciantes, retalhistas, líderes de opinião, políticos e autarcas, dos Concelhos de Vila Franca do Campo, Ribeira Grande, Povoação, Ponta Delgada, São Vicente, Ponta do Sol, Porto Santo e Porto Moniz.

O objectivo deste projecto foi desenvolver um conjunto de orientações e metodologias, que os produtores regionais possam utilizar, no sentido de melhorar o seu desempenho. Desta forma, as soluções e recomendações apresentadas, podem ser utilizadas e implementadas pelos produtores regionais — sobretudo de pequena e média dimensão — no sentido de desenvolverem o seu negócio e tornarem-se mais capazes de enfrentar a concorrência.

Este livro, foi feito de uma forma simples e objectiva, para que possa ser lido e analisado não só pelo empresário, mas por todos os elementos da empresa, a quem as abordagens do marketing e do mercado possa interessar. Apesar de ter sido feito especificamente para os produtores regionais açorianos e madeirenses, optou-se por não colocar exemplos locais, bons ou maus, de forma a não correr o risco de deixar bons exemplos por referenciar. Contudo, é surpreendente o número de produtores regionais

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

de sucesso, que apostando e muitas vezes re-inventando actividades, têm conseguido desempenhos notáveis.

Ao longo do texto apresentado, que se recomenda seja lido calmamente e com uma perspectiva crítica, face ao negócio em questão, pretende-se trabalhar três aspectos centrais que, no entender da equipa que realizou este projecto, terão uma importância decisiva para os produtores regionais:

- A identificação das orientações estratégicas adequadas;
- A necessidade de uma orientação de marketing e de consequente-mente desenvolver um posicionamento e uma estratégia de marketing adequada às marcas;
- A necessidade de crescer e de se desenvolver, através de um esforço individual ou do estabelecimento de parcerias, como forma de enfrentar os cada vez maiores desafios e oportunidades do negócio.

Para além do livro, existirão um conjunto de actividades que facilitarão o contacto dos produtores com as temáticas apresentadas, nomeadamente seminários de disseminação. Paralelamente, foi proposta uma candidatura a um projecto comunitário, que pretende aprofundar os aspectos relacionados com as temáticas aqui apresentadas.

Gostaríamos finalmente de agradecer o apoio de todos aqueles que colaboraram neste processo, pois prestaram um contributo decisivo à sua consolidação, enaltecendo o papel que os “dinamizadores concelhios”, representantes oficiais dos Senhores Presidentes de Câmara tiveram neste projecto: Dr. Miguel Frasquinho, Dr. Rui Lucas, D. Fátima Vieira, Dr. Marco Moreira, Dr. Filipe Pereira, Sr. António Santos, Dra. Ercília Amorim, Dr. Filipe Caldeira e Dra. Graça Barros.

Luís da Bernarda
Duarte Xara Brasil

Julho de 2005

PARTE 1
A SITUAÇÃO ACTUAL

1. O Projecto Permutas e a avaliação da situação actual

O Projecto *Permutas* — *Potenciar o desenvolvimento económico integrado das autarquias da Madeira, Açores e Canárias* — co-financiado pelo programa de iniciativa comunitária Interreg IIIB — Madeira-Açores-Canárias, medida do P.O.: 1.2 Desenvolvimento Socioeconómico de Zonas Rurais, pretende identificar mecanismos de melhoria das condições de produção e de comercialização dos produtos regionais, dotando o seus intervenientes — nomeadamente autarquias e produtores — de ferramentas para o fazer. Nesse sentido, realizou-se um levantamento da situação actual dos concelhos envolvidos (Vila Franca do Campo, Povoação, Ribeira Grande, Ponta Delgada, Ponta do Sol, Porto Moniz, São Vicente e Porto Santo), que incluiu um inquérito feito a produtores e comerciantes dos 8 concelhos, reuniões de trabalho com autarcas e individualidades com forte conhecimento sobre as realidades e as potencialidades regionais — os denominados *líderes de opinião*, ou *especialistas locais* — reuniões e visitas a produtores, entrevistas em profundidade, etc.

1.1. Análise aos resultados do inquérito aos produtores

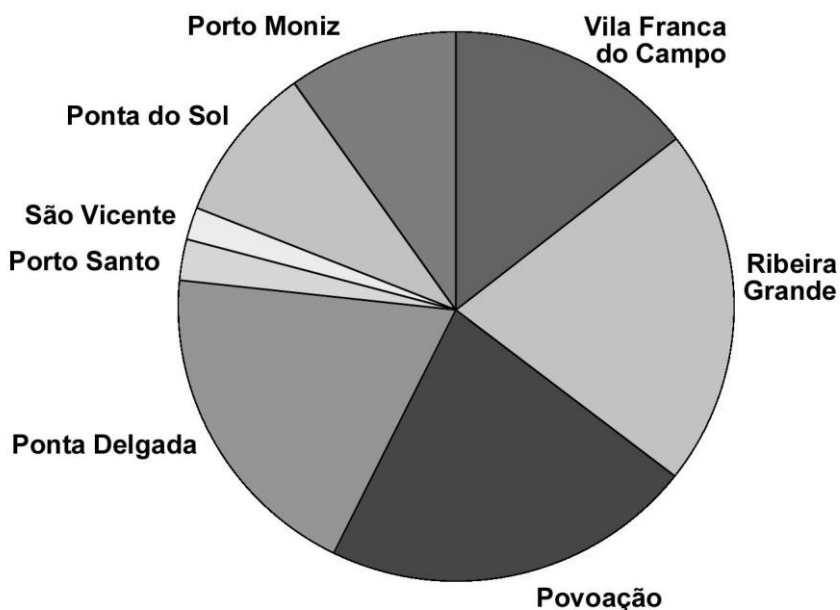
Foram validados 83 inquéritos, a produtores regionais dos concelhos envolvidos no Projecto *Permutas*, durante os meses de Dezembro de 2004 e Janeiro de 2005. A amostra de produtores foi seleccionada pelas Câmaras Municipais dos diferentes concelhos, de forma a garantir que ficariam representados todos os agentes económicos relevantes.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Da totalidade dos inquiridos, 77,6% são originários dos quatro concelhos açorianos (14 de Vila Franca, 15 da Ribeira Grande, 20 da Povoação e 17 de Ponta Delgada) e os restantes 22,4% provêm da Região Autónoma da Madeira (2 de São Vicente, 3 de Porto Santo, 5 da Ponta do Sol e 9 de Porto Moniz).

Gráfico 1

Concelho de origem



Esta partição da amostra, espelha a importância que os sectores produtivos têm nos diferentes concelhos envolvidos no Projecto *Permutas*. Como se poderá observar pela amostra seleccionada, verifica-se que os concelhos dos Açores têm um maior dinamismo nos sectores da produção, quer em termos absolutos (número de operadores), quer em termos de dimensão média dos operadores.

A SITUAÇÃO ACTUAL

1.1.1. Caracterização da estrutura da oferta

Os inquiridos provêm dos quatro sectores em análise, dividindo-se da seguinte forma:

- Gastronomia (37 inquiridos): inclui padaria e pastelaria regional, compotas e bebidas (vinhos, licores e aguardentes);
- Produtos de origem animal (12 inquiridos), destacando-se produtores de carne, charcutaria e lacticínios;
- Produtos de origem agrícola (16 inquiridos): frutos, legumes, tabaco, chá, etc.
- Artesanato (19 inquiridos): olaria, bordados, etc.

Na selecção da amostra não existiu uma preocupação em termos de genuinidade dos produtos, podendo em alguns casos terem sido seleccionadas entidades cujas actividades sejam novas nos concelhos. O principal critério de selecção baseou-se nos sectores e na sua representatividade. Esta opção enquadrou-se no objectivo claramente enunciado de basear a nossa análise da oferta em critérios de atractividade de mercado, em vez de critérios de genuinidade da oferta.

No contexto dos oito concelhos analisados, a oferta de produtos regionais é mais diversificada no Açores do que na Madeira, quer em termos da gama de produtos existentes, quer em termos do número de agentes económicos com alguma relevância / potencial instalados nos diversos concelhos.

As unidades produtivas existentes são relativamente recentes, sendo que a maior percentagem de respostas (40%) iniciou a sua actividade entre 1995 e 2004; 27,7% das entidades tem uma data de fundação anterior a 1974, 14,5% entre 1975 e 1984 e 18,1% entre 1985 e 1994. Em termos gerais, analisando a questão em termos do indicador *mediana*, conclui-se que esta se situa no intervalo entre “1985 e 1994”. A “modernidade” parece resultar de dois factores:

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

— Por um lado, verifica-se um crescente dinamismo propiciado por uma maior procura de produtos regionais — quer por habitantes nacionais, quer por turistas —, impulsionado também pelo desenvolvimento do aparelho comercial local;

— Por outro lado, esta “modernidade” pode também espelhar uma grande precariedade da generalidade do tecido produtivo, que não tem sido capaz de se renovar organicamente, encontrando-se abso-lutamente dependente da resistência física do seu fundador, que em regra não deixa seguidores.

Quadro1

Ano de fundação das empresas

	Nº de respostas	Percentagem	Percentagens acumuladas
Anterior a 1940	10	12 %	12 %
Entre 1940 e 1960	7	8,4 %	20,5 %
Entre 1961 e 1974	6	7,2 %	27,7 %
Entre 1975 e 1984	12	14,5 %	42,2 %
Entre 1985 e 1994	15	18,1 %	60,2 %
Entre 1995 e 2004	33	39,8 %	100 %

A maioria das unidades produtivas inquiridas é de muito pequena dimensão. Mais de 50% das respostas válidas provêm de unidades com um único sócio / promotor. No outro extremo — sociedades com mais de 6 sócios —, desta-cam-se as cooperativas com um grande número de associados. Este aspecto justifica a grande juventude destas organizações (questão seguinte), já que são entidades pouco elaboradas e representam na maior parte dos casos compromissos e responsabilidade limitados, a falta de expectativas e a resposta de alguns dos inquiridos que afirmam com frequência que a “empresa não me sobreviverá”.

A SITUAÇÃO ACTUAL

Quadro 2
Estrutura accionista das empresas

	Nº de respostas	Percentagem	Percentagens acumuladas
Um sócio	42	51,9%	51,9%
Entre 2 e 4 Sócios	23	28,4%	80,2%
Entre 5 e 6 Sócios	16	19,7%	100,0%

Também, relativamente à idade dos promotores, verifica-se que mais de metade das repostas provêm de unidades produtivas com sócios com idades médias superiores a 50 anos. Há, no entanto, uma representação relativamente expressiva de jovens produtores: 21,7% têm uma idade igual ou inferior a 40 anos. Esta “lufada de novos empreendedores” poderá ser um importante foco de dinamismo e de inovação, com importantes consequências para o desenvolvimento da actividade”.

Quadro 3
Idade média dos sócios

	Nº de respostas	Percentagem	Percentagens acumuladas
Entre 20 e 30 anos	3	3,6 %	3,6 %
Entre 31 e 40 anos	15	18,1 %	21,7 %
Entre 41 e 50 anos	12	14,5 %	36,1 %
Superior a 50 anos	42	50,6 %	86,7 %
Não sabe / Não responde	11	13,3 %	100,0 %

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

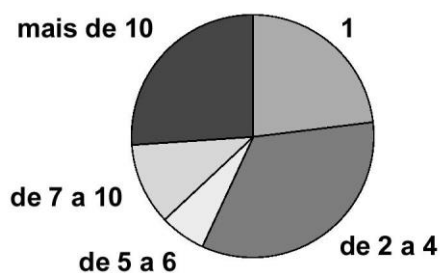
Foi colocada uma questão relativa ao nível de facturação das unidades produtivas. No entanto, os resultados obtidos devem ser utilizados com grandes reservas, dado que 47% dos inquiridos não responderam à questão por não saberem, ou não quererem, e muitos outros terão porventura sido pouco exactos. Das repostas obtidas, 15 afirmaram facturar mais de 200.000 € enquanto que 10 afirmaram facturar menos de 10.000 € ano, sendo que os restantes intervalos têm uma importância relativa muito reduzida.

Caracterização dos recursos humanos e da estrutura comercial

Em cerca de 57% dos casos, as empresas analisadas têm até 4 pessoas a trabalhar, sendo que 23% têm apenas uma pessoa (o sócio). Por outro lado, num quarto dos casos, as empresas / organizações têm mais de 10 funcionários.

Gráfico 2

Quantas pessoas trabalham na empresa?



De forma a caracterizar as habilitações dos trabalhadores destas organizações, foi colocado um conjunto de questões, que proporcionaram as seguintes conclusões:

- 90% das empresas (75 casos) não têm funcionários analfabetos;
- Em 48% das empresas, a quase totalidade dos funcionários apenas têm a instrução primária (entre 81% e 100%);

A SITUAÇÃO ACTUAL

— 73,5% das empresas responderam que não tinham nenhum funcionário com o ensino superior, sendo que 15,7% dos casos afirmou que entre 0% e 20% dos seus funcionários detinham uma licenciatura.

Em regra, os funcionários destas organizações possuem apenas a instrução primária e muito poucas são as organizações com técnicos licenciados. No entanto, existem algumas organizações mais jovens e dinâmicas, com maiores habilitações académicas e uma maior orientação de mercado.

Relativamente à estrutura comercial, em 39% dos casos as organizações referem a existência de uma equipa comercial. O principal gestor da organização assume a função comercial como a sua tarefa mais importante em 34% das empresas e em 52% dos casos é o gestor que desenvolve a actividade comercial da empresa, sem que esta seja a sua principal actividade.

Das respostas válidas, 62,7% dos casos refere que “realiza pouco trabalho comercial, pois são os clientes que procuram a empresa” e 71,1% dos inquiridos considera que “explora convenientemente a sua actividade comercial”.

Pode concluir-se que existe, na maioria das organizações, pouca sensibilidade para a actividade comercial, que no entanto é crucial para o desenvolvimento das empresas. Em muitos casos, tal situação advém da reduzida dimensão destas empresas, que não têm condições para recrutar vendedores.

Resultados comerciais

À pergunta “em 2004, o número de clientes diminuiu?”, 65,1% afirmou que não, ou seja, a actividade económica tem-se vindo a tornar mais aliciante, ou pelo menos a procura tem-se mantido / crescido. Mais de 70% das empresas afirmam ter capacidade para produzir mais do que actualmente,

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

“caso o mercado o determine”, o que indica a existência de um potencial de desenvolvimento, porventura insuficientemente explorado comercialmente.

Dos principais grupos de clientes destas empresas, 61% afirmaram que vendiam a consumidores finais, 56,6% a empresas de retalho e 25% a inter-mediários e agentes. Apenas 3,2% indicaram que tinham como clientes relevantes as empresas de transformação.

Das empresas que comercializam directamente a consumidores finais, em média registam entre 26% e 45% da sua facturação neste segmento, sendo que para 24 dessas organizações, os consumidores finais representam entre 86% e 100% das vendas. Cerca de 62% das empresas não possuem relações com agentes, enquanto que 12,3% só comercializam através destes agentes económicos.

Em termos geográficos, em 74% dos casos, regista-se uma dependência muito grande da região autónoma de origem (entre 86% e 100% das vendas), sendo que, nos casos em que comercializam para outros locais, os processos são frequentemente coordenados pelos próprios clientes: nomeadamente empresas de distribuição que possuem pontos de venda em mais de uma ilha, ou emigrantes / amigos que têm contactos noutros locais, fora da ilha de origem.

Das empresas inquiridas, cerca de 25% afirmam comercializar os seus produtos para o mercado nacional, fora da sua região de origem. No entanto, mais de metade destas empresas afirmam que este mercado representa entre 1 e 10% das suas vendas. Relativamente às vendas feitas para o estrangeiro, a facturação e a representatividade é ainda menor, sendo que 77% das empresas não utiliza este canal, e das 19 que afirmam exportar, apenas duas afirmam que os mercados externos representam mais de 45% da sua facturação, e em cinco casos tem um peso relativo entre 11% e 25%.

A SITUAÇÃO ACTUAL

1.1.2. Atractividade da oferta

Segundo os produtores, as principais razões de escolha pelos seus produtos são:

- Qualidade: 36,8%
- Tradição: 25,8%
- Sabor: 15,3%
- Preço: 15,3%
- Durabilidade: 4,3%

As alterações recentemente efectuadas centram-se ao nível dos ingredientes/ componentes e nas embalagens (ambos respondidos em 23,9% dos casos) e no *design* (17%). Dos respondentes, 35% afirmam não terem feito qualquer tipo de alteração, em nenhum dos componentes.

Em termos de perspectivas / necessidades de evolução, as alterações que deveriam ser introduzidas, segundo os produtores, são:

- Cores da embalagem: 13,8% dos casos;
- Nova embalagem: 16,3% dos casos;
- Instruções em inglês: 16,3% dos casos;
- Design / desenhos mais modernos: 7,5% dos casos;
- Alguns ingredientes: 1,3% dos casos;
- Produtores que referiram que não necessitavam de qualquer alteração, sob pena de se perder a sua autenticidade: 40%.

Relativamente aos meios utilizados para comunicar com os clientes, apenas 5,3% dos respondentes referiu a existência de uma página de *internet* (4 casos) e 7,6% se referiram ao correio electrónico (5 casos). As restantes formas de comunicação são o telefone, a carta, o fax e a visita pessoal.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Quanto à utilização da informática, 55% dos inquiridos afirma utilizar a informática para apoio administrativo e 34% para receber e enviar correio electrónico.

1.1.3. Expectativas para o futuro

Apesar do período de crise que temos vindo a atravessar e dos baixos níveis de confiança da generalidade dos empresários nacionais, uma esmagadora maioria dos inquiridos vê com optimismo as perspectivas de crescimento futuro (20 têm uma perspectiva optimista e 14 consideram que as condições de mercado se irão manter). O seu optimismo associado às perspectivas de evolução do negócio cingem-se a dois factores fundamentais:

- Crescimento da actividade turística de qualidade (sobretudo nos Açores);
- Aumento da procura de produtos genuínos, de elevada qualidade, por parte dos habitantes locais e dos visitantes.

No entanto, existem alguns produtores que se referem às perspectivas futuras com moderado / acentuado pessimismo (10 respostas), associando-o ao facto de o “número de habitantes ser o mesmo e o número de produtores estar em grande crescimento”, à falta de pessoal “o negócio morrerá comigo”, e ao aparecimento de grandes unidades comerciais com formas de trabalhar diferentes, a que muitos produtores têm dificuldades em se adaptar.

Como resposta a este razoável nível de optimismo, os produtores afirmam que devem centrar os seus investimentos e esforços no sentido de:

- Aumentar a capacidade produtiva da empresa e utilizar tecnologias mais modernas que permitam crescer em produção e qualidade;
- Apostar na divulgação dos produtos — esta opção obteve a maioria das respostas;
- Apostar em novos mercados;
- Apostar na realização de estudos de mercado;

A SITUAÇÃO ACTUAL

- Apostar na formação e valorização profissional;
- Procurar formas de se associar para coordenar esforços e investimentos.

1.2. Análise aos resultados do inquérito aos comerciantes

Relativamente aos comerciantes de produtos regionais, foi seleccionada uma amostra muito abrangente, pois pretendeu-se auscultar um diversificado número de entidades que tivessem em comum o facto de comercializarem produtos regionais, independentemente de serem lojas de artesanato, charcutarias, talhos, hotéis, etc.

Da análise qualitativa aos inquéritos efectuados podem ser retiradas as seguintes conclusões:

- As vendas de produtos regionais têm vindo a registar significativos aumentos, especialmente nos concelhos dos Açores;
- Os consumidores são locais e turistas;
- Em termos de idades, os produtos de artesanato são consumidos / adquiridos por classes etárias mais idosas (40 / 60 anos), enquanto que os restantes são geralmente consumidos por públicos mais jovens;
- Não existe, nos pontos de venda mais generalistas, um *merchandising* próprio para a venda de produtos regionais, excepto em alguns supermercados, situados em zonas mais turísticas, que têm expositores próprios, muitas vezes à entrada das lojas;
- A qualidade é o elemento de diferenciação considerado essencial pelos comerciantes, que tem permitido o desenvolvimento deste negócio... “são caseiros”;
- A comercialização de produtos regionais é um factor frequentemente apontado como valorizador para o ponto de venda, capaz de atrair clientes;

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- As embalagens são por vezes referidas como aspecto a melhorar. Segundo alguns, revelam grandes deficiências;
- A venda de produtos de outras regiões autónomas é vista com algum desinteresse, pois, como afirmam, as pessoas procuram especificamente produtos regionais... muitas vezes, a falta de um suporte publicitário adequado faz com que os produtos não sejam procurados;
- Os produtores deveriam investir mais e aumentar a sua capacidade produtiva, volume de vendas e economias de escala, de forma a poder vender o seu produto mais barato e a melhor o divulgar;
- Quando os produtos são muito caros (exemplo: bordados), a sua venda torna-se complexa, uma vez que os turistas não têm o necessário nível de conhecimentos para saberem valorizar os produtos, além de que os habitantes e turistas, muitas vezes, já possuem as peças de que necessitam. Nestes casos, é conveniente fazer / vender peças mais pequenas / baratas, capazes de atrair sobretudo turistas, que querem levar uma pequena recordação ou para nacionais que querem ir comprando pequenas peças (exemplo: individuais, sacos para pão, guardanapos, etc.);
- Muitos consumidores, nomeadamente de produtos frescos, perguntam especificamente se os produtos são regionais, pois reconhecem-lhes maior qualidade e autenticidade. No entanto, especialmente no caso das frutas e legumes, a falta de uma oferta suficiente, consistente e variada de produtos regionais prejudica as vendas. Aponta-se como oportunidade a aposta em produtos agrícolas (frutas e legumes) típicos, com a anona, os capuchos, inhames, etc.
- Alguns comerciantes consideram excessivo o nível de preços dos produtos regionais. Outros falam da necessidade da imagem e da qualidade;

A SITUAÇÃO ACTUAL

- Não existe, na maioria dos casos, uma clara percepção daquilo que cada comerciante poderá fazer para melhorar a atractividade da sua oferta em termos de produtos regionais.

1.3. Análise da situação actual / Diagnóstico

Centrando a análise de toda a informação recolhida, através de reuniões, inquéritos, visitas, observações, pesquisas, reflexões, pode retirar-se um amplo conjunto de conclusões.

1.3.1. Conclusões relevantes para o trabalho dos produtores

Foram identificadas um conjunto de conclusões e de elementos que devem ser fortemente equacionados e trabalhados pelos produtores regionais de forma a melhorar a sua *performance* através da pesquisa de possíveis solu-ções que melhor se lhes adequam, tais como:

a) Falta de dimensão das empresas e do mercado local

- √ A reduzida dimensão do mercado e da generalidade das unidades produtivas dificulta a existência de economias de escala para as empresas a operar no mercado local;
- √ A distância face aos principais centros consumidores e os custos associados ao transporte dos produtos dificultam a sua implantação fora das suas regiões de origem;
- √ A falta de estruturas comerciais das empresas é uma consequência inevitável da falta de dimensão das empresas e do mercado. Paralelamente, a idade avançada da maioria dos produtores e a falta de competências para a actividade comercial existente na maioria destas organizações, dificulta ainda mais o processo;

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- √ Não existem agentes económicos que façam a ligação entre os produtores e os consumidores, e que tenham as necessárias competências na área de marketing e uma estrutura adequada para a distribuição dos produtos.

b) Existência de uma gama de produtos apelativa

Existe uma importante diversidade de produtos regionais com grande interesse / aceitação, nos concelhos envolvidos pelo Projecto *Permutas*. Estes produtos têm ainda maior potencial, se for considerada a sua grande autenticidade e qualidade, que são aspectos com uma crescente procura e valorização nos mercados consumidores actuais.

Efectivamente, o facto destes produtos serem originários de zonas des-poluídas e não contaminadas, sofrerem processos de transformação tradicionais (pouco industrializados), muitas vezes genuínos e clara-mente distintos dos de outras regiões, provocam elementos relevantes de diferenciação face ao exterior.

Por outro lado, para além dos produtos / culturas referenciados, existe um grande potencial de desenvolvimento, nomeadamente na área agrícola. Dentro desta, destacam-se frutos e legumes tradicionais e regionais, bem como, especificidades locais. Estas culturas, desde que produzidas com alguma escala e uma perspectiva empresarial moderna, poderão ser alternativas a actividades rurais, economicamente menos apetecíveis e valorizadas.

É fundamental que se continue a apostar e a preservar esta componente de diferenciação, salvaguardando este património natural único e apostando nos produtos genuínos, que materializem esta componente ambiental única.

A SITUAÇÃO ACTUAL

c) Impossibilidade de competir com estratégias assentes no preço

- √ A falta de economias de escala na produção, impõe uma estrutura de custos pesada para a generalidade do tecido empresarial e a impossibilidade de se adquirir / rentabilizar os equipamentos mais modernos e eficientes;
- √ Esta situação verifica-se em todas as fases do processo, desde o fornecimento das matérias-primas até à generalidade da estrutura comercial existente;
- √ Muitas das matérias-primas provêm do exterior, suportando custos de transporte elevados e processos burocráticos complexos e morosos;
- √ Nas indústrias que se apoiam em matérias-primas locais, assiste-se muitas vezes à impossibilidade de conseguir adquiri-las nas quantidades que se desejariam e que potenciarão melhores resultados para as empresas;
- √ Desta forma, o custo final do produto insular é comparativamente mais elevado que o produzido no Continente, provocando geralmente a impossibilidade de se competir pelo preço.

d) Necessidade de competir através da qualidade e do valor acrescentado para o cliente

- √ Um produto para ser aceite pelos consumidores, tem necessariamente de lhes conceder uma vantagem clara, no que respeita ao preço, qualidade, diferenciação, exclusividade, proximidade, conveniência, etc. Não podendo ser o preço, tem de assentar na qualidade, especialidade, diferenciação;
- √ No entanto, os produtores assumem frequentemente que o preço é o eixo de diferenciação mais utilizado, por considerarem ser o mais decisivo para o consumidor. No inquérito realizado, 30% dos produtores referem o preço como um dos aspectos essenciais na sua relação com o cliente;

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- √ Para que se consiga gerar a necessária diferenciação, é, todavia necessário comunicar com o mercado, transmitindo-lhe um conjunto de valores únicos e exclusivos. Essa comunicação pode assumir as mais diferentes formas, desde a embalagem à publicidade, não necessariamente dispendiosa ou sequer onerosa;
- √ Os consumidores que conhecem estes produtos, reconhecem um elevado nível de qualidade e de genuinidade. Frequentemente, estão dispostos a pagar um preço superior. Muitos produtores têm dificuldades em conseguirem satisfazer a procura.

e) Crescente procura de autenticidade e de genuinidade

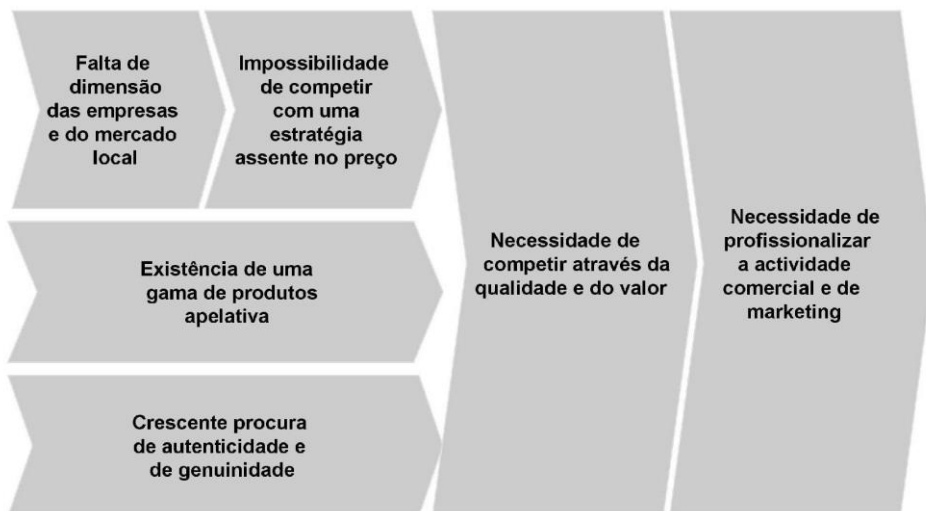
- √ Os consumidores têm referenciado uma crescente procura por produtos autênticos que lhes permitam saborear experiências diferenciadas que associam a um determinado nível de qualidade e a experiências reais ou aspiracionais;
- √ Os consumidores locais — os habitantes — reconhecem-lhes qualidades exclusivas e diferenciadas, associadas à qualidade (processos produtivos naturais ou pouco industrializados, ambiente pouco poluído) e genuinidade. Em muitos casos, preferem claramente o produto regional;
- √ As regiões autónomas dos Açores e da Madeira estão associadas a territórios verdes, saudáveis, naturais, preservados... Desta forma, os produtos que aí se produzem são vistos — especialmente pelos continentais — como beneficiários de todo esse património natural e cultural. Na realidade, o aprofundamento dos laços existentes entre os habitantes das Ilhas e do Continente (sobretudo causados pelo crescente número de visitantes das Regiões Autónomas), têm contribuído para a boa impressão que os continentais trazem das ilhas e dos seus produtos.

A SITUAÇÃO ACTUAL

f) **Necessidade de profissionalizar a actividade comercial e de marketing**

- √ Vender produtos regionais a preços elevados (mais caros que os “con-correntes”) exige que seja feito um esforço comercial adequado;
- √ É necessário justificar / provar / convencer que o nosso produto merece o diferencial de preço;
- √ É por vezes necessário procurar novos / mais clientes, de forma a suportar quebras de consumo associadas a possíveis aumentos de preço que se venham a implementar;
- √ Cada vez mais os clientes e consumidores são mais sofisticados, aumentado a sua exigência relativamente aos produtos que consomem, nomeadamente em termos de qualidade, continuidade e capacidade de resposta;
- √ Os concorrentes são também mais agressivos, desenvolvendo estratégias comerciais mais sofisticadas, capazes de melhor satisfazer as necessidades dos clientes;
- √ Não existindo a capacidade de se aumentarem muitas das produções, também não há possibilidade para se desenvolverem signifi-

Quadro 4



UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

cativos investimentos nas áreas comerciais e de marketing. Desta forma, há uma situação de impasse que deverá ser resolvida, sob pena de se frustrar a perspectiva de valorização dos produtos e con-seq-uentemente a sua competitividade, quer no mercado local, quer no mercado alargado.

g) Pouco potencial na criação de uma nova marca regional

Nas reuniões com os intervenientes locais, ou da análise cuidada dos elementos disponíveis, concluiu-se que existe pouco potencial na cons-trução de marcas regionais conjuntas, que diferenciasssem os produtos destes oito concelhos. Os argumentos que estiveram na base desta ori-entação foram os seguintes:

- Existe uma profunda necessidade de ser o produtor a valorizar-se e a diferenciar-se por si próprio, de forma a poder construir uma clara diferenciação na sua relação com os consumidores;
- A existência de uma marca comum poderia provocar um crescente desinteresse dos produtores no aprofundamento do seu conheci-mento sobre o mercado, delegando tal tarefa para essa entidade / marca;
- Para o consumidor, seria confuso apresentar mais uma marca trans-versal a um conjunto alargado de produtos com origens e finalidades tão diferentes e necessariamente com recursos muito limitados;
- A gestão dessa marca seria problemática, dada a falta de recursos, a diversidade e os inúmeros conflitos de interesses a que tal inevita-velmente conduziria;
- A necessidade de potenciar a relação com o consumidor, a especifi-cidade da oferta de cada produtor, faz com que existam grandes van-tagens na diferenciação, e não na homogeneização dos esforços de marketing;

A SITUAÇÃO ACTUAL

Desta forma, o Projecto *Permutas* seguiu uma linha de orientação diferente da inicialmente pensada, de forma a aproximar-se dos sentimentos e necessidades do sector dos produtores regionais: o desenvolvimento de uma abordagem de mercado capaz de valorizar as marcas e melhorar a relação com os clientes e consumidores.

1.4. Orientações estratégicas para os produtores regionais

Com base no diagnóstico da situação actual dos produtores regionais, das oportunidades de mercado e de uma reflexão aprofundada sobre as potencialidades existentes, identificaram-se 10 orientações estratégicas que poderão melhorar o trabalho dos produtores:

1. Existe uma crescente procura de produtos regionais

Os mercados consumidores mostram uma crescente vontade em consumir produtos regionais, desde que lhe reconheçam elevada qualidade, genuinidade e naturalidade.

2. A base de toda a diferenciação deve assentar na genuinidade e diferenciação dos diferentes produtos

Os habitantes locais, turistas e mercados de exportação, todos consideram que a origem Madeira e Açores confere aos produtos um conjunto de traços diferenciadores, assentes na genuinidade, tradição / exclusividade e pureza (pouca poluição e ingredientes saudáveis). Os produtores podem assentar as suas estratégias com base neste ponto de partida.

3. Os produtos devem ser transformados em Marcas

Devem significar um conjunto de elementos diferenciadores e valorizadores para os consumidores. No entanto, a gestão de uma marca vai muito além da criação de um logotipo, representa toda a relação que a empresa tem com os seus clientes.

4. As marcas devem ter dimensão relevante

Não é economicamente viável ou desejável ter marcas que não desenvolvam o seu potencial de negócio por falta de capacidade produtiva ou comercial. É forçoso ou muito aconselhável que as marcas apostem no seu desenvolvimento. Este processo poderá passar por investimentos em capacidade produtiva, na construção de uma melhor relação com os clientes e consumidores, ou, no desenvolvimento de melhores circuitos comerciais. As organizações poderão promover esse processo por via de crescimento orgânico ou constituindo / aprofundando parcerias com outras empresas.

5. As marcas devem ter uma personalidade/ personalização bem vincada

O aproveitamento das oportunidades de mercado ao nível da intimidade e da confiança deve persistir em todo o relacionamento com os clientes. sendo que um dos grandes vectores de afirmação dos produtos regionais se baseia na genuinidade, devem existir cuidados especiais a desenvolver no sentido do relacionamento — sentido atra-vés das embalagens e da comunicação institucional e interpessoal — espelhar esses valores.

6. As marcas e os produtores devem apostar em aprofundar as relações e aproveitar ao máximo as potencialidades locais

Como se constata pelos resultados dos inquéritos, uma parte muito significativa dos produtores tem um conhecimento muito limitado sobre os mercados e uma visão limitadora do papel que o marketing poderá ter no desenvolvimento das suas marcas e empresas. Este limitado conhecimento é também potenciado pela falta de equipas comerciais, em que apenas 39% dos produtores afirmam possuir uma “equipa de vendas” e 62,7% das empresas reconhece que rea-liza pouco trabalho comercial.

A SITUAÇÃO ACTUAL

7. Aposta em novos mercados

Os mercados regionais são realmente pouco expressivos. Paralelamente, existe uma crescente procura deste tipo de produtos por parte de consumidores que habitam fora destas regiões, nomeadamente turistas, emigrantes e curiosos (pessoas que nunca tendo ido aos Açores ou à Madeira têm grande curiosidade em conhecer produtos destas zonas), sendo que o desejo de consumir se baseia na saúde, autenticidade, genuinidade e qualidade, valores crescente-mente relevantes para os consumidores modernos.

O alargamento de mercados, desde que adequadamente suportado numa estratégia de marketing e capacidade produtiva, poderá permitir o desenvolvimento das empresas. Por outro lado, a existência de um conjunto de pontos de venda e canais especializados em produtos de qualidade, bem como a existência de formas de contacto electrónicos (nomeadamente através da *internet*), poderá permitir uma adequada exposição dos produtos regionais.

8. Procura crescente de conhecimento sobre os mercados

Independentemente da dimensão das organizações, deve haver uma constante preocupação em conhecer cada vez melhor o mercado, de forma estruturada e adequada. A profundidade da pesquisa irá depender da dimensão e recursos de cada organização. No entanto, mesmo com poucos recursos, mas com algum conhecimento, será possível obter informação relevante sobre a evolução dos mercados e dos consumidores.

9. Nos casos em que a produção é realmente pouco expressiva, e não tem capacidade de evoluir, por imposição de elementos incontroláveis — por exemplo, a matéria-prima é muito rara e/ou o artesão não tem capacidade física para aumentar a produção —, então deve apos-tar-se claramente numa grande valorização dos produtos em nichos

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

de mercado, muito específicos. No entanto, mesmo nesses casos deve haver especial atenção relativamente à necessidade de desenvolver embalagens adequadas.

10. Melhoria sistemática dos conhecimentos técnicos das empresas

Deve existir um constante esforço no sentido de se melhorarem os conhecimentos dos gestores das empresas nas áreas da gestão (nomeadamente no marketing), para que possam dar a melhor resposta possível às expectativas dos mercados e aproveitar as oportunidades existentes.

PARTE 2

O PAPEL DO MARKETING PARA OS PRODUTORES REGIONAIS

1. Os fundamentos da orientação de mercado e as travessuras mestras da definição de uma estratégia de marketing

A existência de uma orientação de mercado, que permita ao produtor analisar e operar a empresa de fora para dentro, é um dos elementos essenciais ao re-direcionamento da actividade dos produtores.

Muitas vezes, considera-se que as estratégias de marketing são processos muito complexos, difíceis de conceber, reservadas a especialistas. Na verdade, muitos produtores desenvolvem continuamente estratégias de marketing adequadas, e uma visão correcta sobre o mercado e o papel que a organização poderá ter. Revelam uma profunda orientação de mercado e uma clara compreensão dos aspectos mais relevantes a tomar em consideração na actuação da empresa. Neste documento pretende-se sistematizar os temas e ajudar os produtores a colocarem as questões mais relevantes e adequadas.

1.1. O marketing e a orientação de mercado

“O objectivo do marketing é tornar o esforço de vendas e de publicidade supérfluos, pois os produtos vendem-se por eles mesmos.”

Adaptado de Peter Drucker, in *Mercator*.

Esta expressão de Druker é bem explícita sobre o papel que o marketing deve ter numa empresa, nomeadamente numa pequena empresa. Transmite a importância que uma correcta orientação de marketing pode proporcionar, ao mesmo tempo que faz uma clara distinção entre marketing e publicidade / comunicação.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Historicamente, as empresas centravam a sua actividade naqueles produ-tos que sabiam ou podiam produzir..., ou seja, “Vou tentar vender o que pro-duzo”. Neste contexto, consideravam o espaço de vendas como um aspecto fundamental da sua actuação: “o remédio de todos os males”. No início do séc. XX, Henry Ford (o fundador da marca *Ford*), afirmava que os clientes podiam escolher livremente a cor do seu novo carro, desde que fosse a preta. Ou seja, a unidade produtiva era o centro de toda a actuação. Actualmente, os clientes devem ser o centro de actividade das empresas, sendo que devem ser eles quem determina aquilo que a empresa deve pro-duzir... sob pena de escolher outro produto que melhor se adegue às suas necessidades.

	ANTES:	AGORA:
Factor critico de sucesso	“Vou tentar vender ” aquilo que produzo	“Vou produzir aquilo que o mercado pretende”
Ponto de partida	Fábrica / Oficina / Exploração agrícola	Clientes alvo da empresa

Todas estas alterações se deram devido à necessidade das empresas se tornarem mais competitivas, e de se ajustarem aos ataques dos seus con-correntes. A velocidade a que as alterações foram ocorrendo não só depen-deu do grau de amadurecimento de cada mercado como também da sua intensidade competitiva.

A moderna concepção do marketing aponta para que os esforços das empresas sejam particularmente relevantes na fase de análise do mercado,

O PAPEL DO MARKETING

de forma a criar todas as condições para que o produto / serviço que a empresa pretende desenvolver, seja o mais adequado face às expectativas do mercado. Desta forma, o esforço de venda poderia ser menor, dado que os produtos são, à partida, mais adequados às expectativas dos clientes.

Entende-se por orientação de mercado (ou de marketing), uma postura empresarial que coloca o cliente no centro da atenção da empresa. Ao contrário do que muitos empresários e gestores consideram, para que exista uma orientação de marketing, não é necessário que exista um departamento de marketing na empresa, ou que se invistam avultadas somas de dinheiro em comunicação. É sim, essencial, que toda a organização centre as suas preocupações no mercado e nas melhores formas de atender às suas expectativas, de um modo compensador para ambos.

Produzir aquilo que o mercado pretende, não significa que as empresas não inovem e se centrem exclusivamente nas soluções já existentes. A inovação desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento dos produtores, que devem, constantemente, conceber e testar novas soluções, que melhor satisfaçam as necessidades dos consumidores, e que, inclusivamente, estes ainda não tenham pensado ou considerado. Como fontes de inspiração, para além da reflexão e espírito crítico, pode também analisar-se o que fazem outros produtores regionais, quer no território, quer no exterior, estar atento às novidades que aparecem nas mais diversas áreas, e que poderão ser utilizadas ou adaptadas pela organização, e mesmo, analisar inovações passadas, que por qualquer razão não foram bem sucedidas, mas que, sob certas condições, poderão ser aplicadas num outro contexto. No entanto, os processos de inovação, embora decisivos, devem ser pensados e testados, antes de serem lançados em grande escala.

Tratando-se de organizações com fins lucrativos, a gestão de marketing tem de potenciar o aumento dos seus lucros, sob pena de não fazer sentido a existência das empresas.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

A expressão inglesa MARKETING tem um significado próximo de “actuar no mercado”, uma vez que *market* é uma palavra inglesa que significa mercado e *Ing* confere uma acção sobre o termo base, o mercado. Existem diversas definições para a palavra marketing. No entanto, destacam-se duas:

- “Processo através do qual os indivíduos obtêm aquilo que necessitam produzindo e trocando produtos e valores com terceiros” (*Kotler*);
- “Processo de planeamento e execução do produto, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, gerando trocas que satisfaçam os indivíduos e/ou as organizações” (*American Marketing Association*).

Muitas empresas e empresários consideram o marketing como um “elemento demasiadamente importante para estar confiado a uma pessoa ou a um departamento, pois o marketing deve guiar toda a actividade da empresa e a actuação de todos os seus elementos”. Exemplos bem sucedidos de organizações com uma adequada postura de marca são todas aquelas que conseguem uma reacção muito positiva por parte do seu público--alvo... não sendo necessariamente aquelas que investem maiores somas de dinheiro em publicidade ou em promoção. Restaurantes, marcas de roupa, pastelarias, advogados, artesãos ou canalizadores podem ser bons exemplos de pequenas marcas de sucesso.

Como se depreende, existe uma forte diferença entre marketing e publicidade, sendo que, em muitos casos, existem empresas com uma forte orientação de marketing, sem que para o efeito, invistam dinheiro em publicidade. Habitualmente associa-se a uma forte orientação de mercado, uma constante preocupação em conhecer o consumidor e em aferir constantemente as suas percepções e preferências.

O PAPEL DO MARKETING

Para as pequenas empresas, torna-se necessária a existência de um estreito relacionamento com o mercado, clientes e potenciais clientes. Não basta partir de pressupostos sobre os gostos e atitudes dos consumidores actuais e potenciais, e tentar vender-lhes os produtos que estamos habituados a produzir e a comercializar. Não é possível encolher os ombros e pensar que não há nada a fazer, que as vendas estão a decrescer. É necessário encontrar alternativas que viabilizem a continuidade do negócio.

1.2. O Mercado e o(s) segmento(s) alvo

Existem algumas metodologias de trabalho que devem ser seguidas de forma a enquadrar a actividade de marketing da empresa e o seu relacionamento com o mercado.

Numa primeira fase é necessário definir Mercado, isto é, saber exactamente que consumidores existem. Não é possível nem adequado considerar o mercado como uma realidade misteriosa e pouco conhecida.

Depois de se conhecer o mercado e de o agrupar em grupos relativamente homogéneos — **segmentos de mercado** —, deve escolher-se aquele que queremos atingir (ou que temos melhores condições para trabalhar com sucesso)... O nosso **segmento alvo**.

Ao segmentar (dividir) o mercado, há que encontrar os critérios mais adequados para agrupar os potenciais clientes, podendo utilizar uma combinação de dois ou mais aspectos. Os principais critérios de segmentação que podem ser utilizados são:

- Critérios geográficos: rua, freguesia, concelho, ilha, cidade, país, etc.
- Critérios demográficos: idade, sexo, tamanho da família, profissão, rendimento, etc.
- Critérios psicográficos: Estilo de vida ou personalidade.
- Critérios de comportamento: Ocasões, benefícios, usos, atitudes.

Quadro 4 — Aspectos caracterizadores do mercado

Mercado	Consumidores	População	<p>Quem são os utilizadores destes produtos?</p> <p>Como se caracterizam?</p> <p>Qual é o seu comportamento de compra?</p>
		(potenciais) consumidores	<p>Quem utiliza / utilizará as classes de produtos que produzimos / pretendemos produzir?</p> <p>Como se caracterizam os consumidores desse tipo de produtos?</p> <p>Onde fazem as suas compras?</p>
	Distribuidores	(potenciais) clientes	<p>Muitas vezes os clientes directos das empresas não são os consumidores, mas sim os intermediários, agentes e distribuidores.</p> <p>Estes “clientes” são determinantes, pois dispõem de capacidade de colocar (ou não) os produtos à disposição dos clientes</p>
		Concorrentes	Concorrentes directos (actuais e potenciais)
	Concorrentes indirectos		<p>Quem são os produtores de artigos substitutos aos nossos?</p>

O PAPEL DO MARKETING

Pode assim combinar-se mais de um critério, de forma a melhor caracterizar o mercado que pretendemos analisar. Por exemplo, caso utilizarmos critérios geográficos (concelhos), demográficos (idade e profissão) e comportamentais (ocasiões de uso), poderemos encontrar diversos segmentos, como sejam:

- Homens, empregados de escritório, que comprem o produto para oferecer;
- Homens, empresários, que comprem o produto para consumir com os amigos;
- Mulheres, donas de casa, que comprem o produto para a família;

É importante que os critérios utilizados sejam adequados, para que se consiga ter uma ideia clara da sua importância e se consiga escolher aquele que poderá trazer maiores benefícios: à empresa, o segmento-alvo, fruto de uma competência exclusiva do produtor ou a uma lacuna dos concorrentes.

Identificar correctamente o(s) segmento(s)-alvo das nossas empresas é um passo determinante para o desenvolvimento do negócio. Só desta forma, se

Muitas organizações afirmam erradamente que não devem escolher os segmentos de mercado-alvo, utilizando o argumento de que “os nossos clientes-alvo são todos”.

Esta opção seria semelhante à de um caçador que não sabe que tipo de animal vai caçar... qualquer um, desde que sirva para comer... O problema, é que, tanto na caça como no marketing as armas e as estratégias a utilizar são diferentes, em função do objectivo que se tem.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

sabe correctamente as características dos nossos (actuais ou potenciais) consumidores e melhor trabalhar para os satisfazer, agradar e fidelizar.

Sabendo a quem se dirige, torna-se mais simples para o produtor desenvolver a sua actividade e relacionar-se com os seus consumidores. Da mesma forma que um caçador, sabendo que tipo de animais pretende apañar, poderá mais facilmente tomar um conjunto de decisões que lhe facilitarão a tarefa e possibilitarão atingir os melhores resultados (por exemplo, escolher o equipamento e o local de caça, as munições, etc.). Ultrapassada esta fase, a empresa poderá:

- Fixar / ajustar os seus objectivos;
- Fixar o posicionamento mais adequado para os produtos / marcas e os consumidores;
- Estabelecer a estratégia mais adequada ao desenvolvimento do produto.

1.2.1. O Conceito de Posicionamento

O **posicionamento** identifica / estabelece o aspecto que mais se deve realçar nos produtos / marcas. Desta forma, reflecte o(s) valor(es) fundamental(ais) a trabalhar, uma vez que torna bem visível o principal aspecto que se pretende que o cliente reconheça / identifique nos produtos / empresa comparativamente aos da concorrência.

Esta diferenciação deve ser significativa, relevante e adequada, para justificar o esforço da empresa e a atenção do consumidor. Assim sendo, o posicionamento deve ser distinto, relevante, rentável, consistente e simples. Por exemplo, o Detergente TIDE, “lava mais branco”, a Gillette é “o melhor para o homem” e o banco Totta é “simpático”. Ou seja, são expressões muito simples, que traduzem a proposta de valor das marcas.

O PAPEL DO MARKETING

O posicionamento escolhido deve ser **Simples / Distinto / Superior / Importante / Comunicável**, possibilitando ao consumidor uma justificação para comprar o nosso produto. Essa justificação deve ser relevante / importante / superior, para valorizar a marca e a opção do comprador. Como bons exemplos de posicionamentos distintos, associados a produtos regionais, com investimentos financeiros em marketing muito reduzidos, pode citar-se os pastéis de Belém em Lisboa, que os consumidores associam a uma superior qualidade / sabor e tradição; as Piscinas Naturais de Porto Moniz, associadas a um local exclusivo, único; ou o restaurante Silva na Ribeira Grande, que os clientes associam a comida caseira e muito fresca, com um atendimento agradável.

O posicionamento deve ser dificilmente imitável. Caso contrário, poderá deixar de ser relevante, pois outros poderão rapidamente copiar a empresa. Por exemplo, não é correcto basear o posicionamento no preço, se não tivermos condições para sermos os mais baratos (e rentáveis) ou exclusivamente na origem (geográfica), caso outro concorrente local possa facilmente imitar-nos.

O posicionamento deve ser rentável. Caso não possibilite à empresa assegurar a sua rentabilidade e continuidade, não deve ser utilizado, pois torna a marca e o negócio inviáveis, sem condições que permitam ao produtor continuar a desenvolver a sua actividade. Desta forma, é fundamental que esta análise seja feita com grande rigor.

O posicionamento deve ser consistente e duradouro, de modo a não provocar confusão e dúvidas aos consumidores. Fazer com que o mercado assimile o posicionamento é um processo moroso, que exige um grande esforço, pelo que, mudar frequentemente de rumo não é seguramente uma boa opção, pois quebra todo o trabalho anteriormente realizado e gera dúvidas e desconfianças aos consumidores, ficando estes sem saber o que pensar e como se comportar perante a marca. Esta ideia não é incompatí-

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

vel com a necessidade de ajustamentos e melhorias periódicas que, no entanto, não devem ser constantes!

O posicionamento deve ser Simples e Directo, para que seja mais facilmente explicável e percebido. Dado o elevado número de estímulos a que os consumidores estão sujeitos, estes desprezam frequentemente as mensagens complexas, o que reforça a grande necessidade de simplicidade.

Em alguns casos, diferentes produtores podem reunir esforços em redor de uma organização (nomeadamente cooperativas e de Acordos Complementares de Empresas), que estabelecem o relacionamento com o mercado, agregando os produtos de diferentes produtores numa única marca. Existem alguns exemplos desta realidade, sobretudo no sector agrícola (banana da Madeira, ananás e leite dos Açores, entre outros). Existem casos de destaque no sector não alimentar, dos quais se destaca o exemplo da *MG Glass*, que, na Marinha Grande, agrega parte da produção de algumas empresas de cristal da região, desde que produzam segundo determinada qualidade e *design*, beneficiando da promoção e comercialização dos seus produtos em diferentes destinos.

1.2.3. As variáveis da estratégia de marketing

Tendo como pontos de partida o segmento alvo da empresa (grupo de consumidores a quem nos pretendemos dirigir), assim como o posicionamento adoptado (aspecto que mais será realçado no produto e pelo qual queremos que o consumidor nos identifique e nos diferencie), o passo seguinte será desenvolver uma estratégia de marketing adequada e compatível com o segmento-alvo e posicionamento definidos.

Habitualmente, utilizam-se quatro variáveis estratégicas em marketing, sendo estas:

O PAPEL DO MARKETING

- Produto;
- Preço;
- Comunicação;
- Distribuição.

Estas quatro variáveis devem funcionar como um *puzzle* em que as peças se encaixam, ou seja, em que as diversas opções são compatíveis e, juntas, permitem construir uma oferta adequada. É no entanto essencial que se desenvolvam ofertas coerentes.

Partindo do segmento-alvo e do posicionamento pretendido para os produtos, deve desenvolver-se / adequar-se simultaneamente uma oferta que inclua:

- Um produto adequado ao segmento-alvo e ao posicionamento, em termos de características físicas, *design*, qualidade dos ingredientes, etc. Na rubrica produto, inclui-se o componente básico, a embalagem e os serviços associados (instalação na casa do cliente, assistência, personalização, garantia, etc.);
- Um preço compatível com a proposta de valor. O nosso preço deve ser mais alto ou mais baixo que a concorrência? Quanto é que os consumidores estarão dispostos a pagar a mais ou a menos pelos nossos produtos;
- Uma comunicação adequada ao posicionamento pretendido, capaz de atrair os consumidores à compra do produto;
- A escolha de formas adequadas para fazer chegar o produto ao consumidor (Distribuição). Em que pontos de venda deve estar presente para o produto poder ser consumido? Em que mercados deve estar? Como fazê-lo? Como organizar o meu esforço de venda?

Alguns dos erros nos quais empresas de pequena dimensão incorrem frequentemente são:

- Não avaliarem a sua oferta como um todo, e pensarem / preverem um conjunto limitado de aspectos. Por exemplo, algumas empresas quando definem o preço de venda esquecem-se que têm de incluir uma parte das receitas para publicidade e comissões de vendedores, entre outras;
- Esquecerem-se de que todas as variáveis devem ser geridas permanentemente. Por exemplo, muitas empresas decidem investir avultadas somas no lançamento dos produtos, esquecendo-se que os esforços em publicidade só se tornam eficazes se forem continuados. Caso contrário, é preferível desenvolver pequenas acções coerentes e consistentes, capazes de trazerem mais frutos do que uma acção grande e isolada;
- Esquecerem-se de que todas as variáveis devem estar interligadas para que sejam consistentes. Por exemplo, não faz sentido querer vender um produto a um turista sem que as embalagens (instruções) estejam traduzidas ou sem que os produtos estejam presentes nos locais onde os turistas fazem compras.

Mais importante que um elevado investimento em publicidade, é a coerência e a adequabilidade da oferta. Desta forma se explica que muitas micro-empresas, e até pessoas, tenham um elevado sucesso:

- Existe algo que fazem muito bem;
- Têm especiais relações com um grupo de clientes / consumidores, que lhes reconhecem um especial valor;
- As pessoas / clientes estão dispostas a pagar o preço fixado (muitas vezes mais elevado que os praticados pela concorrência);
- A oferta é convenientemente comunicada, através de publicidade, ou simplesmente de boca em boca, complementada por uma atitude

O PAPEL DO MARKETING

adequada por parte da organização ou da empresa, capaz de estruturar uma comunicação coerente, adequada e eficaz;

- Os clientes se deslocam ao local onde os produtos estão expostos (disponíveis) para venda, quer seja um supermercado, uma loja de artesanato, uma oficina ou até o telefone do produtor.

Produto

O produto incorpora vários elementos, tais como:

- As características físicas (componentes)
- A marca (nome, logotipo, registo da marca)
- A embalagem (serve para conservar, preservar e armazenar)
- Rótulo (serve para informar, para comunicar e para satisfazer normas legais)
- Serviços complementares (assistência, garantia, instalação, forma-ção, reparação, etc.)

Relativamente ao produto físico, a empresa deve ter em atenção:

- Os ingredientes / componentes / matérias-primas que são mais adequados para satisfazer as necessidades que pretendemos. Por exemplo, se estamos a produzir um Bolo de Mel e desejamos que seja de elevada qualidade e genuíno, que tipo de açúcar devemos utilizar? Se pretendermos ter compotas de elevada qualidade, então deveremos utilizar as frutas mais adequadas e os melhores proces-sos produtivos;
- As matérias-primas / componentes a que temos acesso são realmente diferenciados dos nossos concorrentes directos? Os consu-midores valorizam a diferenciação?
- Existe matéria-prima suficiente para a produção que pretendo efectuar? Caso não exista que alternativas existem?
 - Será que me consigo realmente diferenciar pelo produto, ou ele é facilmente imitável e eu devo procurar alternativas para me diferen-

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

ciar (por exemplo, semelhante qualidade mas melhor embalagem ou distribuição)?

Relativamente à marca é pertinente analisar os seguintes elementos:

- O nome (denominação) deve desejavelmente obedecer a algo valorizado pelo mercado e que tenha a ver com o que queremos comunicar. Se pretendemos uma relação mais pessoal com o nosso cliente, assente na intimidade, na genuinidade, na qualidade e descoberta, então o nome e o logotipo devem condizer. Não é por exemplo adequado tentar diferenciar-nos das marcas líderes e ao mesmo tempo copiar os seus logotipos e imagens;
- O nome deve ser cuidadosamente escolhido e avaliado, para que seja aceite pelo público-alvo e consiga contribuir para a proposta de valor e relação que a marca pretende estabelecer com o mercado;
- O nome deve ser registado oficialmente, pois caso este procedimento não seja efectuado, corre-se o risco de se usar uma denominação que não nos pertence, podendo esta estar registada em nome de outra entidade, ou até, alguém, a qualquer momento, registar a marca que utilizamos e a partir daí deixarmos de a poder utilizar. Para proceder ao registo da marca, deve seguir-se um procedimento simples e pouco dispendioso, através do organismo competente, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) *.

A embalagem deve ser um elemento de fundamental aposta, pois permite conservar, apresentar, armazenar e transportar os produtos, dando-lhes a sua justa valorização. Sendo produtos regionais, que se diferenciam pela unicidade e genuinidade, não é requerido que as embalagens sejam tão ambiciosas quanto as das grandes marcas nacionais. No entanto, devem

* O INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial pode ser contactado na sua sede em Lisboa (Serviço de Atendimento / Campo das Cebolas 1149-035 Lisboa, através do site www.inpi.pt, da linha telefónica 808 200 689 e do fax: 218 869 859).

O PAPEL DO MARKETING

ser igualmente cuidadas e absolutamente compatíveis com o posicionamento e valor que se pretende atribuir ao produto, evitando-se situações como:

- A utilização de embalagens de má qualidade, desadequadas à imagem e à própria segurança no transporte dos produtos. Em muitos casos existem embalagens próprias, que embora ligeiramente mais dispendiosas, garantem a qualidade e segurança no transporte, dando também ao cliente o conforto de ter comprado um produto especial, sensível, em que o próprio produtor se preocupou com o seu transporte. Desta forma, poderá aumentar um pouco o preço do produto, compensando assim, o custo extra da embalagem;
- Produtos sensíveis, destinados a turistas serem acondicionados em sacos plásticos e caixas frágeis de cartão, dificultando o seu transporte nas melhores condições até aos seus destinos. À chegada ao destino, esses produtos não estão, na maioria dos casos, nas melhores condições. Este aspecto acontece frequentemente nos artigos de pastelaria;
- Falta de investimento em embalagens que dignifiquem os produtos e que lhes confirmem o requinte e a diferenciação necessária, que justifiquem a diferença de preço. É necessário pensar que a embalagem é um instrumento de comunicação de primeira importância, pelo que tem de reflectir o valor do produto (ainda que por vezes o torne mais caro). Existem alguns exemplos de sucesso que provam esta situação.

Gestão da gama de produtos

Outro dos aspectos a ter em conta na gestão dos produtos da empresa é a sua atractividade e sustentabilidade. Ou seja, nos casos em que se produzem diferentes produtos, é necessário fazer uma adequada gestão, de modo a garantir que a empresa seja rentável, que tenha uma gama de produtos adequada às necessidades do mercado, que inove, no sentido de

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

melhorar continuamente a sua gama de produtos, e desta forma facilitar a sua continuidade no mercado.

Em primeiro lugar, o produtor deve fazer uma análise à gama actual de produtos, respondendo às seguintes questões:

1. Que diferentes produtos existem na organização?
2. Qual a data de lançamento dos diferentes produtos?
3. Qual o volume de vendas de cada produto?
4. Qual a margem média de cada produto?
5. Como têm evoluído as vendas dos produtos (têm crescido, mantido estáveis ou diminuído)?
6. O produto é atractivo para os consumidores e diferenciado dos con-correntes?

Esta análise pode ser feita de forma rápida, numa simples folha de papel, analisando conjuntamente todos os produtos da empresa. As questões para as quais se devem procurar respostas são:

- Os produtos da empresa são rentáveis e capazes de assegurar a continuidade da empresa no futuro, dado que se prevê continuem atractivos?
- Existem produtos mais jovens e outros mais antigos, capazes de fidelizar os clientes e gerar inovação e novos clientes para a empresa?
- É feita uma adequada comercialização dos produtos, ou vendem-se quase sempre as mesmas referências, pois é difícil convencer os clientes a adoptarem as novas referências, e os vendedores a esforçarem-se suficientemente para o fazer?
- Que produtos a empresa planeia lançar nos próximos 12 e 24 meses, que estejam suportados por uma clara orientação de mercado (centrada no consumidor)?

O PAPEL DO MARKETING

Em muitos casos pode ser importante possuir produtos com posicionamentos diferentes, capazes de satisfazer diferentes necessidades dos mesmos consumidores, ou que potenciem as suas vendas recorrendo a consumidores diferentes, nomeadamente, pode tornar-se interessante comercializar uma gama de produtos mais simples e barata, embora mantendo a originalidade, a tradição e a genuinidade. A título de exemplo, podem coexistir peças de artesanato de diferentes dimensões e complexidade, comercializadas a preços diferentes, como sejam toalhas bordadas que poderão ser vendidas conjuntamente com individuais, guardanapos, bases para copos, etc.

Podem também existir produtos sazonais, feitos exclusivamente para uma época do ano. Estes produtos não só servem para gerar vendas e margens, como também para a animação e fidelização dos clientes. É muito importante que aconteçam estes momentos, pois permitem uma grande aproximação com os consumidores e um relacionamento mais aprofundado com o mercado.

1.2.4. Breve resumo do capítulo

O ambiente competitivo, cada vez mais exigente à medida que a oferta aumenta, determina que as organizações produtoras centrem a sua actividade em torno do mercado e da oferta, que, constantemente concebem e melhoram, no sentido de corresponderem às expectativas do seu público-alvo. Torna-se assim inevitável que as empresas centrem a sua actividade naquilo que sabem fazer, devendo igualmente, focar-se na construção constante de um relacionamento próximo com o mercado, em torno das expectativas dos consumidores.

A empresa deve assim analisar o mercado, repartindo-o em grupos de consumidores com algumas características homogéneas e relevantes em termos de consumo. Uma vez que não é possível satisfazer todo o mercado, devido ao facto de que as suas preferências são geralmente diferenciadas,

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

torna-se necessário identificar um grupo de consumidores (pessoas ou empresas) para quem se pretendem dirigir — o segmento alvo — em torno de um valor que guie a toda a sua actuação, o Posicionamento.

Definido o segmento-alvo e o posicionamento, a empresa deve gerir a sua oferta de forma coerente, integrando as suas diversas variáveis. Assim, as suas opções terão de englobar necessariamente decisões ao nível do produto, do preço, da comunicação e da distribuição, que em conjunto definam a estratégia de marketing da empresa.

Independentemente da sua dimensão, estes aspectos deverão ser continuamente geridos e melhorados, de forma mais ou menos sofisticada, mas essencialmente de modo eficiente e coerente.

Por último, deve ser referido que os produtores não devem geralmente optar por alterações profundas e bruscas à sua forma de estar no mercado, pois tal situação poderá provocar confusão e desconfiança. As alterações devem ser introduzidas de forma gradual e ponderada, muitas vezes desejavelmente imperceptíveis para a generalidade dos consumidores.

2. Os princípios base da gestão de marcas

“Marca é um nome e/ou um símbolo capaz de identificar bens ou serviços de uma entidade (normalmente empresa), diferenciando-os dos concorrentes e facilitando a memorização das experiências que o mercado (consumidores e não consumidores) vai acumulando em relação às marcas.”

Adaptado de David Aaker, in *Building Story Brands*

As empresas com uma forte orientação de mercado, apostam na construção e consolidação de uma relação com os seus clientes, investindo nesse

O PAPEL DO MARKETING

relacionamento com o mercado, quer seja através de dinheiro, tempo dispendido ou qualquer outra forma.

Para além dos ingredientes e funcionalidades que os produtos incorporam — as características físicas — possuem outros elementos, igualmente fundamentais para a determinação da reacção dos potenciais compradores no decorrer do processo de decisão de compra: o nome da marca, o logotipo, os símbolos associados, a pessoa (personalidade), personagem ou imagem que incorpora, e embalagem, o *slogan* e os serviços associados (nomeadamente a assistência). Todos estes elementos servem para informar, seduzir e satisfazer os clientes, identificando o produto e distinguindo-o da concorrência, ao mesmo tempo que deverão permitir ao produtor o atingir dos seus objectivos.

Muitas vezes, confunde-se marca com rótulo ou nome comercial que o produto possui. Contudo, tal não é correcto. *Marca*, significa marcar, identificar, diferenciar. É uma abordagem que tem sido utilizada ao longo dos tempos para suportar esforços de marketing das maiores empresas do mundo, ou

Gerir uma marca é muito mais do que fazer uns logotipos bonitos e atraentes.

Uma marca solidifica-se através de uma constante análise ao mercado e aos consumidores e de uma estratégia muito clara de relacionamento com os clientes, actuais e potenciais.

Não exige mais dinheiro, mas o consolidar da relação, através de um esforço contínuo, no sentido de tomar um conjunto de decisões coerentes, com a personalidade que se pretende que essa marca tenha.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

simplesmente para marcar / diferenciar produtos e serviços de pequenas empresas ou produtores. Representam, assim, o conjunto de características que se pretende que o mercado associe aos nossos produtos / empresas / nós próprios, desde que associadas a um esforço contínuo, adequado e direccionado nesse sentido.

Algumas empresas sentem a necessidade de criar muitas marcas, considerando que desta maneira abordam melhor o mercado. Por vezes os resultados são favoráveis, sobretudo no caso de grandes empresas, como é por exemplo a Nestlé. Contudo, essa abordagem é geralmente arriscada em pequenas empresas, como é o caso dos produtores regionais estudados, os quais devem atender que:

- Uma marca exige um grande esforço em trabalho e muitas vezes também em dinheiro. Os produtores regionais não têm disponibilidade para dispersarem a sua actuação e energia em torno de diferentes marcas simultaneamente;
- Sendo a orientação de mercado um processo muito exigente (nomeadamente em termos psicológicos), os produtores que acreditam verdadeiramente na sua marca e identidade, não têm geralmente disponibilidade para “ter duas ou mais faces”;
- Há uma grande confusão entre marcas e logotipos. Um logotipo é um desenho, que se pode transformar em marca, se “marcar” a diferença, não só em termos gráficos, mas sobretudo emocionais. Desta forma, o produtor deve saber exactamente aquilo que a sua marca significa, ou deveria significar. Para se construir uma marca, não basta criar um logotipo e uma embalagem atraentes, essa é uma condição essencial mas não suficiente;
- Os consumidores estão muitas vezes confusos com a diversidade de marcas que existem, muitas vezes sem uma diferenciação clara, pelo que poderá ser contraproducente gerar mais instabilidade.

O PAPEL DO MARKETING

Nos casos em que as organizações adoptam uma postura de marketing, ou seja, colocam o seu enfoque na consolidação da sua relação com os seus consumidores, numa perspectiva de melhoria da sua proposta de valor, a importância da marca é central, já que:

- Está Inserida numa estratégia empresarial, que a empresa traça e acompanha no sentido de guiar a sua actuação, em torno de determinados valores, características, públicos e objectivos, que se pre-tendem atingir ou melhorar. Fornece um sentido e uma direcção aos produtos e à actuação das empresas;
- Funciona como uma assinatura, um compromisso, uma espécie de contrato com os consumidores, que se torna credível ao longo do tempo, através da sucessão de várias experiências positivas;
- É construída ao longo do tempo, através de uma estratégia consistente e persistente de diferenciação, que funciona como uma *patente* para o consumidor;
 - Implica um comprometimento de toda a organização, em torno de uma abordagem comum, centrada no mercado e nos consumidores.

As marcas são, em muitos casos, os principais activos das organizações, já que possibilitam a sua diferenciação face aos seus concorrentes, e moldam o relacionamento com os diferentes intervenientes do mercado, nomeadamente com os consumidores, clientes e distribuidores.

2.1. A importância da marca para os consumidores

Os consumidores estão cada vez mais confusos com a diversidade de marcas, ou pelo menos produtos com nomes diferenciados, que encontram em qualquer lado onde se dirijam. Por outro lado, estão cada vez mais informados e exigentes, relativamente ao que procuram, ao nível de preços e da qualidade pretendida.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Segundo um estudo realizado a nível europeu, no final de 2004, pela empresa *Reader's Digest*, sobre a confiança que os consumidores têm às marcas, em 14 países, a esmagadora maioria dos inquiridos considera-se disposta para pagar mais dinheiro por marcas que lhes proporcionam mais confiança e lhes garantam maior qualidade e satisfação: 88% responderam que “Regularmente, ou por vezes, penso que há marcas pelas quais vale a pena pagar mais”. Por seu lado, uma percentagem maioritária dos inquiridos —75% —, afirma recomendar com alguma frequência marcas em que confia, a outras pessoas.

As marcas têm um papel muito relevante para os consumidores, funcionando como uma importante forma de diminuir o risco associado ao processo de compra. De entre os diversos riscos que os consumidores sentem, destacam-se os seguintes:

- *Risco funcional*: diferença entre o desempenho esperado e o real;
- *Risco físico*: enquanto ameaça à integridade física do utilizador;
- *Risco financeiro*: relação entre o preço pago e a qualidade do produto;
- *Risco social*: possibilidade de embaraçar socialmente o comprador/ proprietário;
- *Risco psicológico*: enquanto potenciador de um mau estar psicológico;
- *Risco temporal*: tempo que se poderá perder por não se ter escolhido uma alternativa mais adequada.

Nos produtos regionais, o risco associado ao processo de compra é distinto quando se trata de habitantes ou de turistas, uma vez que as suas prioridades e pretensões são diversas:

- Os habitantes locais vão construindo a sua relação com as marcas ao longo dos anos, através de uma sucessão de experiências pes-

O PAPEL DO MARKETING

soais, de testemunhos, e mesmo de contactos directos com os produtores. Dado que adquirem os produtos com alguma periodicidade, e que têm contactos com diversas marcas (degustações em casa de familiares e amigos, cerimónias sociais, provas, ofertas, etc.), o seu processo de conhecimento e de escolha vai-se clarificando;

- Os turistas tomam um breve contacto com os territórios sem que disponham de muitas oportunidades para degustar e experimentar as diferentes marcas, ou mesmo os produtos. Desta feita, muitas vezes só tomam contacto com os produtos no momento da compra, que frequentemente ocorre pouco antes de abandonarem o território, pelo que têm de encontrar um mecanismo rápido de resolução do seu “problema”: o desafio de escolher uma marca entre um sortido de marcas / embalagens que não conhecem. Desta forma, é muito importante que os produtores criem algum relacionamento com eles, ao longo da sua estada nos territórios, nomeadamente, de forma a diminuir os riscos associados às suas escolhas.

2.2. A importância da marca para os produtores

Para os produtores, as vantagens de possuírem marcas com uma forte identidade são centrais, permitindo-lhes:

- Uma maior capacidade de fidelização dos seus consumidores, através da diminuição do risco associado ao processo de compra dos clientes;
- Diferenciar-se dos seus concorrentes, gerando uma imagem diferenciada para os seus produtos;
- Introduzir a gestão da marca como factor essencial do planeamento da empresa, dotando-a de consistência, coerência, análise e reflexão, ao mesmo tempo que envolve, ou deve envolver, toda a organização em torno do compromisso assumido com o mercado.

Os produtos devem ser transformados em marcas, ou seja, devem ser geridos de uma forma que permita gerar e consolidar um relacionamento com o

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

mercado. A marca deve significar um conjunto de elementos diferenciado-res e valorizadores, representando toda a relação que a empresa pretende ter com os seus clientes.

2.3. Eixos fundamentais para a gestão de uma marca

A gestão de uma marca implica um enorme esforço e persistência da organização, no sentido de conseguir gerar uma identidade adequada, essencial para conceber, manter e melhorar uma profunda relação com o mercado.

Todavia, esse esforço não tem de ser necessariamente financeiro. Muitas das marcas existentes, a quem os consumidores atribuem um relevante valor, não efectuam investimentos financeiros significativos na sua divulgação. Por exemplo, determinados restaurantes e pastelarias que, por algum motivo criam fortes laços com os seus clientes; advogados, canalizadores, professores, autarcas, padeiros, etc. que pela forma como conseguiram desenvolver a sua relação com os clientes geraram uma forte preferência e admiração dos clientes.

Para que a maior parte das organizações possa gerir uma marca, sobretudo as mais pequenas, não é essencial que existam recursos humanos específicos para esta função. É obrigatório que todos os elementos da organização se empenhem em fazê-lo (ou apenas o seu proprietário, no caso das empresas mais pequenas). Aliás, alguns gestores de grandes empresas, afirmam que “o marketing é uma função demasiado importante para ser trabalhada por um departamento específico”.

Apesar de moroso e trabalhoso, este processo revela-se um elemento essencial para o sucesso do negócio, pois determinará a compra ou não compra do produto pelo cliente, em detrimento de outra marca concorrente ou substituta. Por outro lado, como já foi referido, uma enorme percentagem de consumidores afirma estar disposto a pagar mais dinheiro por marcas

O PAPEL DO MARKETING

em que tenham maior confiança, bem como, a recomendar a utilização de certas marcas a outras pessoas.

Nos casos em que as organizações se limitam a conceber um logotipo ou embalagem mais ou menos dispendiosa e atraente, o resultado poderá ser um produto, porventura com um nome, mas sem uma personalidade, que o identifique, memorize e diferencie, em suma, que o marque. Nestes casos, a sua vulnerabilidade face a outras opções que os clientes possam dispor será incomparavelmente maior.

1.º Passo: criar / consolidar uma orientação de mercado

Este é o passo decisivo de todo o processo de gestão da marca. Porventura o mais complexo de implementar, uma vez que mexe com mentalidades e aspectos culturais fortemente enraizados, bem como a falta de experiência da maioria dos produtores, geralmente especializados na produção e não no marketing e comercialização. Contudo, o desenvolvimento de uma orientação de mercado para os produtores regionais é um passo fundamental para a construção e consolidação das marcas e das empresas.

A análise que frequentemente os produtores desenvolvem, não se centra no mercado, baseia-se geralmente naquilo que os produtores sabem fazer e não naquilo que os consumidores desejam. Desta forma, muitas empresas procuram ainda “vender aquilo que produzem, em vez de produzir aquilo que se vende”.

Possuir uma orientação de mercado, implica não só conhecer, prever e acompanhar as necessidades dos consumidores, mas também dos distribuidores — nomeadamente retalhistas, percebendo que tipo de produtos eles mais privilegiam e que têm maior interesse em comercializar. O conhecimento do canal de distribuição, suas motivações, necessidades e preferências, é também um aspecto a ter sempre em consideração.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Consegue-se uma orientação de mercado quando:

- O foco do negócio e da actividade da empresa se centra na análise e avaliação das tendências de consumo e no estreitamento de relações com os clientes e consumidores;
- A organização deixa de se centrar exclusivamente nos seus problemas, limitações e constrangimentos, passando a “ocupar-se” da detecção e exploração de oportunidades de mercado em conjunto com os seus (potenciais) clientes. Desta forma, crescerá e melhorará o seu desempenho e a satisfação dos seus clientes;
- A organização desenvolve toda esta actividade e esforço de forma lucrativa, para que assim justifique a sua existência e seja motivadora para os seus promotores e trabalhadores.

Assim, uma orientação de mercado não é um território exclusivo de especialistas. É algo que deve ser desenvolvido pelos produtores, através do aprofundamento de uma sensibilidade que lhes permita estarem constantemente atentos ao mercado e procurarem sistematicamente soluções para os desafios e oportunidades que surgem. É como ver a empresa e o negócio de fora para dentro, ou seja, da perspectiva do cliente, salvaguardando e apostando na rentabilização da relação.

2.º Passo: Fazer uma análise à situação actual da marca

É necessário efectuar uma análise à situação da marca. Ou seja, identificar qual a sua atractividade e que valores transmite aos seus consumidores, procurando:

- Saber qual o potencial da marca, comparativamente com a concorrência e com as perspectivas do mercado;
- Conhecer quem são os clientes e compradores da marca, para procurar conhecer as suas opiniões e comportamentos;

O PAPEL DO MARKETING

- Identificar quem são, ou poderão ser, os consumidores da marca e quais os valores que se poderão transmitir.

Esta análise deverá ser feita por quem conheça bem a empresa e o negócio, nomeadamente o principal gestor e a equipa de vendas, ou as pessoas mais ligadas ao mercado. Mais do que responder a cada uma destas questões, cada produtor deve analisar a adequabilidade do caminho que está a seguir e identificar (escrever!) as medidas que lhe pareçam de mais pertinente alteração, no sentido de melhor responder ao mercado. Mesmo que não seja possível implementar todas as alterações, ou que sequer essas alterações sejam viáveis, é importante que sejam discutidas, avaliadas e temporizadas (pelo menos as mais importantes).

Para além de potenciar alterações nas políticas da organização, esta reflexão, se feita com interesse, permitirá uma importante alteração nas formas de pensar e de trabalhar o próprio negócio, aspecto essencial para a con-solidação de uma orientação de mercado. Dado que a necessidade de desenvolver uma orientação de mercado é um processo que deverá ser partilhado por toda a organização, é desejável que todos participem nesta importante tarefa de análise e planeamento.

A comparação entre a nossa marca e o seu principal concorrente, actual ou futuro, inclui uma análise técnica; análise de esforço e capacidade comercial; análise / reflexão à atractividade da marca (logotipo, identidade, associa-ções) e às funções de marketing; análise à opinião dos consumidores, análise ao potencial de diferenciação e perspectivas de desenvolvimento futuro.

Análise técnica ao produto:

Análise comparativa dos diversos componentes dos produtos, tais como:

- Ingredientes — os ingredientes que utilizamos são de pior, igual ou melhor qualidade?

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- O equipamento que utilizamos é pior, igual ou melhor que o dos con-correntes?
- O produto final da nossa empresa é mais ou menos apelativo que o concorrente em termos estéticos?
- O produto final da nossa empresa é mais ou menos apelativo que o concorrente em termos de funcionalidade e de qualidade?
 - Qual é a percepção dos consumidores face à qualidade dos produtos: O produto / marca é entendido como tendo mais ou menos qualidade?
- Estimamos que os nossos custos de produção unitários sejam iguais, superiores ou idênticos aos dos nossos concorrentes?
- Que capacidade produtiva excedentária possuímos?
- Principal vantagem do nosso produto — eficácia do seu atributo técnico mais relevante, comparativamente com o concorrente (regra geral, poderá ser um de entre os seguintes: estética, sabor, fiabilidade, durabilidade, etc.).

Análise à embalagem

- A embalagem de transporte cumpre todas as exigências legais e informa convenientemente os seus utilizadores?
- A embalagem tem as instruções / indicações em mais de um idioma (nomeadamente inglês)?
- A embalagem preserva a integridade dos produtos, mesmo quando têm de se submeter a viagens e solavancos?
- A embalagem contém as indicações necessárias à comercialização dos produtos, não escondendo o produto e os seus benefícios, facilitando o seu fácil manuseamento e comércio (nomeadamente com a inserção do código de barras)?
- A embalagem personaliza os valores que a empresa pretende associar aos seus produtos?
- A embalagem é a adequada aos locais onde os produtos são comercializados?

O PAPEL DO MARKETING

- A embalagem valoriza ou desvaloriza os produtos que contém?
- A embalagem é mais ou menos atractiva que a(s) do(s) concorrentes?
- A embalagem tem sofrido alterações frequentes nos últimos anos?
- A embalagem pode ser significativamente melhorada sem que tal implique significativos acréscimos de custos?

Preço

- O nível de preços praticados aos consumidores está de acordo com proposta de valor da marca? É demasiadamente caro ou barato?
- Os clientes-alvo reconhecem essa diferenciação e estão dispostos a pagar o preço que lhes é solicitado pelas marcas (nos casos em que o preço é elevado)?
- Os consumidores consideram que a diferenciação existente justifica o diferencial de preços que lhe é exigido?
- Os consumidores têm dificuldade em aceitar a superioridade da oferta da empresa, pois o preço está aquém daquilo que seria necessário para lhe associarmos qualidade e credibilidade “é tão barato que dá para desconfiar”?
 - O nível de preços praticados é suficiente para permitir a obtenção de retorno financeiro ao produtor e o desenvolvimento da sua actividade?

Comunicação

- O produtor comunica eficaz e coerentemente a sua identidade e pro-postas de valor?
- O produtor comunica o seu produto de uma forma única, distinta das outras marcas e capaz de realçar o ser carácter regional, puro, tradi-cional, genuíno, com inevitáveis consequências ao nível de todos os elementos de comunicação?

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- Toda a organização comunga dos valores que devem ser transmitidos pela marca e desenvolve todos os esforços, em todas as ocasiões, para que, de forma eficaz consiga transmitir a proposta de valor?
- A empresa desenvolve a sua actividade comercial de forma adequada aos valores e objectivos das marcas?
- A comunicação e a comercialização da marca é melhor ou pior que a da concorrência?

Distribuição

- A organização identificou quais são os locais onde a sua marca deveria estar à venda?
- A organização consegue fazer chegar os seus produtos aos pontos de venda que identificou como adequados, frequentados pelos clientes actuais e potenciais?
- A organização tem capacidade para satisfazer a procura dos seus clientes, ou entra frequentemente em ruptura ou em atrasos de fornecimento?
- A organização está presente fora da sua Ilha de origem de forma significativa? E os concorrentes?
- A organização tem uma força de vendas própria em diferentes territórios?
- Como é que a organização explora os diferentes territórios? Através de uma força de vendas própria? De agentes? Distribuidores? Comissionistas? Como faz a concorrência?
- A organização tem uma estratégia que lhe permita melhorar significativamente a sua distribuição, no sentido de estar crescentemente representada num maior número de pontos de venda relevantes?

Análise à atractividade da marca

Os elementos constituintes da marca são mais ou *menos valorizados pelos consumidores que os nossos, nomeadamente* :

O PAPEL DO MARKETING

- O nome (designação do produto) é mais ou menos adequado que o do concorrente?
- O *slogan* é mais ou menos adequado que o do concorrente?
- A embalagem é mais atractiva que a do concorrente?
- Os clientes actuais e potenciais associam a marca à sua categoria de produtos, ou essa associação não é directa ou imediata?
- O consumo da marca permite aos consumidores sensações e identidades diferenciadas e adequadas?
- A embalagem tem as informações em línguas estrangeiras (se adequado)?
- Os consumidores consideram a marca como tendo maior qualidade?
- Os consumidores (ou quase todos) consideram a marca como primeira escolha?
- A marca é a que mais vende neste mercado?
- A comunicação da marca (formal ou informal) é mais atractiva do que a concorrente?
- A marca é reconhecida como (mais) genuína?
- A marca é reconhecida como (mais) pura?
- A marca é reconhecida como (mais) tradicional?

Análise às funções de marketing

- O produtor (ou a organização) faz uma constante análise às expectativas do mercado e dos consumidores?
- Desta análise surgem medidas concretas periódicas, que reflectam a sua preocupação em se adequar ao mercado?
- Existe algum elemento, que diferencie significativamente a marca dos seus concorrentes, que seja relevante e significativo para os consumidores?
- A empresa lança periodicamente produtos que conseguem resultados adequados (análise comparada com a concorrência)?

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- A marca está presente em mais, menos ou nos mesmos postos de venda que o principal concorrente?
- A marca está presente em quantos pontos de venda / clientes importantes?
- A marca não está presente em que pontos de venda / clientes importantes?
- Com uma adequada gestão das funções de venda e de marketing, consegue-se melhorar substancialmente as vendas e a notoriedade da marca?
- A marca está presente (com sucesso) noutros mercados exteriores?

Análise à opinião dos clientes e consumidores

- Que marca os consumidores preferem?
- Qual é exactamente a opinião dos consumidores relativamente à marca?
- Porque razão os consumidores compram a marca?
- Porque razão os não-consumidores não compram a marca?
- O que os consumidores preferem na marca?
- O que os consumidores não gostam (ou gostam menos) na marca?
- Os intermediários estão satisfeitos com a marca, em termos de rotação (a marca vende bem)?
 - O acompanhamento comercial feito aos distribuidores e intermediários (frequência de visitas, disponibilidade de produto, rupturas de stocks, etc.) é feito de forma mais adequado que o do concorrente?

Análise ao potencial de diferenciação dos produtos (da marca)

- Pelas suas características físicas, a marca poderá ser melhor trabalhada no mercado? Como?
- A marca e o produtor têm uma relação com o mercado que lhes permita melhorar a sua imagem e confiança dos consumidores?

O PAPEL DO MARKETING

- Existe algum elemento na História ou no processo produtivo da marca, que lhe permita uma substancial diferenciação, na óptica do consumidor? Por exemplo, a fábrica ou oficina mais antiga, um processo produtivo exclusivo, uma localização geográfica de excepção, a tipicidade das instalações, a imagem que possui junto do mercado, entre outros.
- O produtor já identificou aquilo que deverá fazer para tornar a sua marca e a experiência do consumidor únicos / diferenciados?

No final desta análise, o produtor deverá saber identificar muito clara-mente:

- Quais são os três principais pontos fortes (aspectos que trabalha melhor que a concorrência, sublinhando o mais importante);
- Qual é imagem que os consumidores têm da marca;
- Qual a grande razão porque os clientes compram / escolhem a nossa marca;
- O desempenho técnico do nosso produto é melhor, pior ou idêntico ao do maior concorrente e porquê;
- O preço da marca junto do consumidor é mais baixo, mais alto ou idêntico, quando comparado com o seu maior concorrente;
- A nossa função comercial (número de vendedores e acompanhamento dos clientes), é melhor, pior ou igual que o do principal concorrente.

3.º Passo: gerir a marca

Reflectidas e respondidas as diferentes questões, é o momento de realizar um ponto de situação e identificar muito claramente:

1. Qual será o público-alvo da marca?

- As características dos consumidores-alvo;

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- As características dos intermediários-alvo (quando se aplique);
- As características dos agentes e distribuidores-alvo (quando se aplique);
- Que alterações deverão ser feitas para que se alcance estes públicos-alvo nas melhores condições e quando deverão ser implementadas;
- Como pretendemos que o cliente-alvo avalie o nosso produto face ao concorrente.

2. Que alterações deveremos fazer?

- Que alterações deverá fazer o produtor para tornar a marca e os produtos mais apelativos ao consumidor-alvo (ingredientes, embalagem, nome, design, etc.);
- O preço a que vendemos os produtos é adequado ao posicionamento que pretendemos? Que alterações deverão ser feitas ao nível do preço;
 - O que deve ser feito para melhorar o desempenho comercial, conquistando os clientes que pretendemos, vendendo-lhes onde é adequado.

3. No que queremos que a nossa marca e empresa se transforme nos próximos anos?

- Tendo como base a análise já realizada, como o produtor gostaria que a marca e a empresa fosse reconhecida no mercado, daqui a 1 ano;
- Tendo como base a análise já realizada, como o produtor gostaria que a marca e a empresa fosse reconhecida no mercado, daqui a 3 anos;
- Tendo como base a análise já realizada, como o produtor gostaria que a marca e a empresa fosse reconhecida no mercado, daqui a 10 anos;
- Que novos clientes se pretendem conquistar.

4. O caminho que definimos é viável? Porquê? Como melhorá-lo?

A reflexão sobre as questões acima levantadas, ou as que melhor se aplicam à realidade específica do produtor, são, em muitos dos casos comple-

O PAPEL DO MARKETING

xas, conduzindo a processos morosos, que não têm necessariamente de ser resolvidos de seguida. As questões não têm de ser todas respondidas no imediato, podendo este exercício ser completado ao longo do tempo. É no entanto necessário que se identifiquem os aspectos mais relevantes e se trace o caminho mais adequado.

Depois de traçado o caminho, há que segui-lo, através de uma gestão cuidadosa, em que a perspectiva dos nossos clientes actuais e potenciais é fundamental, tendo-se a convicção de que quem manda na nossa empresa não é o gestor, mas sim o cliente!

Nas empresas regionais de pequena dimensão, em que os recursos financeiros e humanos são muito escassos, é ainda mais importante que as orientações estejam muito bem definidas, para que seja mais simples executá-las e acompanhá-las.

Gerir uma marca, é como treinar uma equipa de futebol. Implica uma dedicação extrema, uma total atenção ao *jogo* e utilizando diversos elementos, que de uma forma coordenada e adequada procurem atingir os objectivos. O que se pretende com a gestão da marca é o mesmo que se pretende com a gestão de uma equipa de futebol, ser reconhecido pelo trabalho realizado e atingir bons resultados, que não impliquem necessariamente ganhar campeonatos, mas que os resultados sejam bons, de acordo com as potencialidades e objectivos da organização.

Em síntese, poderemos considerar os seguintes passos para a construção ou consolidação de marca regional de pequena ou média dimensão:

1. Fazer um diagnóstico da situação da empresa e da marca;
2. Definir os objectivos e as orientações estratégicas mais válidas e viáveis para a marca;

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

3. Envolver todas as pessoas neste processo, no sentido de participa-rem e interiorizarem o processo de definição dos caminhos para a marca;
4. Garantir que toda a actuação da empresa respeita e melhora a pro-posta de valore definida para a marca;
5. Garantir que a empresa cumpre os compromissos assumidos com o mercado, nomeadamente colocando o consumidor no eixo da sua actuação;
6. Acompanhar a actuação da concorrência, avaliando constantemente o seu desempenho;
7. Rever constantemente as práticas da empresa, avaliando o cumprimento dos objectivos e encontrando soluções alternativas.

Tratando-se de produtos regionais, muitos deles de cariz tradicional, o desa-fio é imenso! A necessidade de desenvolver uma adequada gestão de marca é fundamental para atrair novos clientes, e para o nosso produto ser escolhido, em detrimento dos da concorrência. Das regras que deverão ser observadas e equacionadas, destacam-se:

- As tradições têm de ser respeitadas, porque estão na essência do produto e possibilitaram o seu sucesso ao longo do tempo. Aliás, desrespeitar as tradições e as associações do produto poderia ser mal interpretado pelo mercado e muito prejudicial para a marca;
- O respeito pela tradição e genuinidade não pode ser posto em causa. Contudo, os produtores podem ou devem inovar a sua abordagem ao mercado, no sentido de modernizar a sua oferta, através de embalagens diferenciadas, novas utilizações, novos sabores, desenhos, etc;
- O produtor deve respeitar também os grandes eixos de diferenciação e de afirmação dos produtos regionais, como sejam a genuinidade, a pureza e a tradição;

O PAPEL DO MARKETING

- A existência de recursos financeiros muito limitados impõe uma grande disciplina no sentido em que exige uma definição estratégica muito bem elaborada, possivelmente centrada num relacionamento próximo com os consumidores. No fundo, é como um caçador, que por ter muito poucas munições, não as pode desperdiçar!

No que respeita a produtos especiais, que pelo seu preço e especificidades envolvam uma grande complexidade no seu processo de decisão de compra (por exemplo uma toalha bordada artesanalmente), há aspectos que importa equacionar, tais como:

- A necessidade de que o potencial cliente conheça bem o produto e saiba valorizar todo o trabalho e tradição que incorpora, pois só desta forma poderá equacionar a sua compra. É assim essencial que existam mecanismos de informação e de comunicação adequados (em termos do rigor da informação, da atractividade e da visibilidade), para despertar o interesse e motivar a sua compra. Estes suportes de comunicação podem basear-se em páginas de *internet*, CD-Rom / DVD / folhetos, publicidade, demonstrações nos hotéis e pontos de venda, visitas a unidades produtivas, etc;
- A realização de uma cuidada análise de mercado que avalie correctamente quais os potenciais compradores deste tipo de produto, uma vez que requer uma significativa disponibilidade económica, capaz de suportar o custo associado à compra de um produto com estas características;
- A noção de que determinadas actividades poderão necessitar de algum rejuvenescimento, através de novos modelos e desenhos e/ou de peças mais simples e baratas. Alguns mercados poderão estar já saturados, sendo necessário conquistar outros públicos locais e forasteiros, com gostos um pouco diferentes (nomeadamente mais modernos), eventualmente com menos capacidade económica (e que, por isso, necessitam de peças mais pequenas e menos complexas). Por

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- outro lado, alguma diversificação e modernização poderá levar os actuais e os antigos consumidores a comprarem mais peças, aprofundando assim os seus laços com o sector de actividade;
- A capacidade de perceber que o consumidor está à espera de grande autenticidade e intimidade (personalização), pelo que a marca deve ser gerida de forma a valorizar estes aspectos, não permitindo criar uma imagem de massificação que só desvalorizaria o produto;
 - O contacto com os clientes (distribuidores, compradores e consumidores finais) deve ser — desejavelmente — mantido, para que o relacionamento continue, potenciando satisfação, personalização, fidelização e aconselhamento a potenciais clientes. Este trabalho pode ser feito através do envio periódico de correspondência ou *emails* (nos aniversários, convidando para eventos especiais, etc.).

Nos casos em que o produtor trabalha sozinho (por exemplo, artesãos), devem focar todo o seu esforço no sentido de conseguir gerar intimidade com os clientes e de valorizar os seus produtos, sempre de forma muito simples mas coerente, em que pretendam:

- Encontrar alguma forma de comunicação periódica (por exemplo, um *email* no aniversário);
- Ter pequenas atenções com os clientes (por exemplo, uma fotografia do cliente ao pé da peça, ou pedir aos clientes que lhe enviem uma foto do produto colocado em suas casas);
- Participar em feiras, exposições, mostras, etc., de forma a valorizar o seu produto;
- Expor o seu produto em locais adequados, junto de clientes potenciais, nomeadamente hotéis, bem como estar presente em páginas de *internet*, catálogos, etc;
- Pertencer a associações de produtores, que lhe permitam maior visibilidade e melhor defender os seus produtos;

O PAPEL DO MARKETING

- Procurar embalagens de transporte de valorizem e protejam os seus produtos, mas, ao mesmo tempo, tenham um aspecto simples, cuidado e correcto. Uma embalagem muito pobre desvaloriza o produto perante o cliente, enquanto que uma embalagem demasiado sofisticada gera uma imagem massificada e por isso inadequada;
- Fazer sentir ao cliente o trabalho e as tradições que estão por detrás do produto, aliando se possível no mesmo espaço, a tarefa de venda e de produção;
- Ter a preocupação de inovar na sua oferta, em termos de características físicas, como por exemplo, através dos desenhos utilizados.

2.4. A gestão da identidade de uma marca regional de pequena dimensão

Gerir a identidade de uma marca, significa fazer a gestão da imagem, das sensações e das associações que queremos que o mercado, em geral, e os seus consumidores, em particular, tenham da marca.

Desta forma, há que definir em primeiro lugar, o que identifica a marca:

- Deverá ser evidente para o mercado que a marca pertence a uma determinada categoria de produtos / sector. Muitas vezes, ao olhar para uma embalagem ou produto, tal não é imediatamente perceptível, pois o produtor pode esquecer-se de fazer esta associação. Outras vezes, por não existir identificação em línguas estrangeiras (nomeadamente em inglês), este aspecto essencial não é cumprido, dificultando a sua venda a turistas;
- Por vezes, nos casos em que as marcas são muito fortes, o seu próprio nome é suficiente para identificar o sector. No entanto, é pouco comum que tal aconteça, especialmente nas pequenas marcas regionais, dados os custos que tal processo tem habitualmente associados;

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- O que identifica a marca pode também ser o facto de esta pertencer a uma região determinada (Açores ou Madeira) que, por si só, trans-mite um conjunto de (boas) associações, como sejam a pureza, a tra-dição e a genuinidade; por outro lado, as denominações de origem e as certificações oficiais são também fontes de identificação e diferen-ciação dos produtos. No entanto, tal como foi referido por um grande número de intervenientes, os produtores devem servir-se do apoio em termos de notoriedade proporcionado pela denominação Madeira ou Açores, mas não basear a sua diferenciação neste critério;
- O que identifica a marca / produto poderá também ser uma pessoa ou uma organização, com grande reconhecimento local. Por exemplo, um cozinheiro ou um artesão, ou até uma figura do nosso imaginário, que nos ajude a associar a marca a traços da sua personalidade. Esta forma de identificação, muito utilizada por diversos produtores regionais de todo o mundo, pode ser particularmente adequada, desde que bem trabalhada, já que espelha o cariz regional e pessoal do produto, do processo produtivo e das origens da marca.

Ao mesmo tempo que identifica os produtos e a empresa, a marca tem de se diferenciar da concorrência, ou pelo menos das diversas alternativas à disposição do consumidor. Assim, há que identificar qual será exactamente o factor de diferenciação da marca — o posicionamento da marca — para que no seu espaço mental, como esperamos, o consumidor consiga encontrar a razão porque vai escolher a nossa marca, em detrimento da nossa concor-rente. No fundo, o que o consumidor vai ganhar por escolher essa marca!

Tradicionalmente, as marcas sugerem momentos de consumo, relacionados com hábitos enraizados das pessoas, ou com os objectivos e formas de comunicar das próprias marcas. Sugere, *Quem vai consumir a marca* (em termos de classes etárias, estilos de vida, local, etc), a apresentação da sua embalagem, o sabor, o desenho, e até mesmo o tipo de pontos de venda onde esta se encontra presente. Bem como sugere quando se vai utilizar / consu-

O PAPEL DO MARKETING

mir a marca. — Por exemplo, ao produzir grandes toalhas bordadas à mão, sugere-se que estas sejam utilizadas nas maiores reuniões familiares. Ao invés, quando se produzem atoalhados mais simples, como *individuais*, está a alargar-se o âmbito de utilização dos produtos para o dia a dia, podendo estes ser utilizados pelos mesmos, ou por novos consumidores.

A identidade da marca é um aspecto central a ter em conta por todas as pessoas da organização sempre que se tomem grandes ou pequenas decisões que possam influenciar a identidade da mesma, ou seja, sempre!

Na realidade, a marca está sempre a comunicar com o mercado, seja de modo formal (através do produto físico, da sua embalagem e da publicidade), ou informal, através dos contactos pessoais — clientes / vendedor / empresa —, dos relacionamentos interpessoais entre clientes, das suas trocas de impressões sobre os produtos que consomem, ou até do modo como encontram os produtos expostos nos pontos de venda. A forma como se atende o telefone na empresa, como os motoristas conduzem os automóveis, como os produtos estão expostos nos pontos de venda, e mesmo, a escolha dos postos de venda onde a marca se encontra(rá) representada, são muitas vezes determinantes no processo de comunicação e de estabelecimento de relacionamentos com o mercado. Aliás, sendo marcas regionais, sem condições para desenvolverem grandes investimentos em comunicação formal, o cuidado com que gerem o relacionamento informal é determinante para fortalecer (ou não) a identidade da marca e as associações que os consumidores desenvolvem.

Definida a identidade da marca, há que seleccionar o posicionamento mais adequado, ou seja, a característica da identidade mais activamente comunicada, isto é, a mais relevante.

Os conceitos anteriormente referidos, de posicionamento e de identidade, são centrais para a gestão operacional e estratégica da marca, pois estabelecem os parâmetros da relação que se tem com o mercado no longo prazo,

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

podendo assim funcionar como uma importante fonte de criação de valor para as empresas, permitindo extensões de marca, facilitando a sua memorização e estabelecendo uma orientação às organizações.

A gestão da identidade, é um processo de fundamental relevância, quer no relacionamento da empresa com os habitantes locais — assente num processo de longo prazo, cimentado ao longo do tempo, através das experiências e dos contactos —, quer no relacionamento com turistas, que ao longo dos poucos dias em que permanecerão no território, gastarão algum dinheiro nos produtos que lhes pareçam mais confiáveis. Contudo, a diferença óbvia quanto ao tempo de relacionamento, implica alguns cuidados no processo de gestão da marca.

2.4.1. Gestão do relacionamento com os habitantes

Os habitantes são geralmente os maiores consumidores de produtos regionais, uma vez que os podem comprar e consumir ao longo de toda a sua vida, ao contrário da generalidade dos turistas, que passam apenas alguns dias das suas vidas nestes territórios. Por outro lado, é nos habitantes que os turistas habitualmente confiam para pedir conselhos e sugestões, relativamente aos produtos que poderão comprar para consumir no território, ou para levar até ao país de destino. Desta forma, comprova-se a importância de bem gerir o relacionamento com os habitantes.

Note-se que por “relacionamento” não se entende necessariamente contacto físico / humano entre produtor e consumidor. Entende-se sim, todo o contacto que o consumidor tem com a marca, através de relacionamentos pessoais, da publicidade, das referências feitas por pessoas que conhece, do contacto visual com as embalagens, do seu consumo, ou de outros mecanismos de contacto, desenvolvidos através de associações de produtores, ou com o apoio das autarquias e dos Governos Regionais.

O PAPEL DO MARKETING

Neste relacionamento, baseado no desenvolvimento de uma relação quase pessoal, dada a reduzida dimensão dos locais e a falta de meios financeiros para o fazer de outra forma, os produtores têm de conseguir diferenciar e valorizar as suas marcas face às concorrentes. Este desafio nem sempre é fácil, dada a falta de experiência dos produtores em tarefas relacionadas com o marketing e, devido também, aos hábitos de consumo e de compra fortemente enraizados nos consumidores, dificultando por vezes os processos de experimentação de novas marcas e produtos.

No entanto, o crescente interesse e procura deste tipo de produtos, mesmo por parte dos retalhistas, faz com que existam oportunidades interessantes de desenvolvimento do mercado.

As 5 regras de ouro para o relacionamento com os habitantes locais

Regra 1: *O produtor deve manter-se sempre fiel à proposta de valor estabelecida para a marca: identidade, posicionamento e estratégia de mercado*

Toda a sua actuação deve ser absolutamente coerente com este princípio, de forma a manter muito coerente e consequente a sua relação com os consumidores.

Exemplo 1:

Nas produções de peças únicas, não faz geralmente sentido os produtores conceberem catálogos impressos, dado o custo e a falta de relação com o carácter genuíno e único que se pretende desenvolver. No entanto, poderá existir um registo fotográfico cuidado das diferentes peças, ou mesmo um CD-Rom com uma apresentação em computador muito simples, que possa facilmente ser actualizada e consultada.

Exemplo 2:

Ao produzir-se um artigo regional, por exemplo uma compota ou um bolo, não faz sentido embalar-lo da mesma forma que o fazem as marcas nacio-

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

nais, por duas razões: por um lado, essas grandes marcas, pela sua dimensão, têm capacidade para produzir uma embalagem bem mais moderna e atraente que a do pequeno produtor local; por outro lado, tentar copiar uma marca regional, não é certamente o caminho mais indicado para uma marca que pretende diferenciar-se, exactamente pela sua especificidade e genuinidade. Desta forma, deve privilegiar um *design* que aproveite e valorize os elementos tradicionais que tornam o produto único, mas também inovador (se for o objectivo), utilizando materiais diferenciados e cuidados.

Exemplo 3:

Nos casos em que se opte por fazer uma publicidade, ou dar um patrocínio, deve ter-se em consideração se essa acção se enquadra na proposta de valor da marca, e se consegue de alguma forma valorizá-la, junto do seu publico-alvo. Torna-se desnecessário gastar dinheiro sem se ter a certeza da sua utilidade. É preferível fazer pouca comunicação e bem feita, do que muita mal orientada.

Regra 2: *A proposta de valor da marca tem de estar assente e ser validada pelo mercado*

Para ser adequada e sustentável, a proposta de valor tem de se basear num relacionamento constante com o mercado, sendo que a sua proposta de valor (identidade, posicionamento e estratégia de marketing), se baseou numa adequada análise de mercado. Como já foi referido, são as organizações que têm de encontrar no mercado a justificação da sua existência, e nunca o contrário, o mercado a ter de suportar aquilo que a empresa produz ou comercializa.

Não é pelo facto de um grupo de pessoas serem especialistas num determinado sector, ou na produção de determinado produto ou serviço que devem desenvolver essa actividade profissional. Só as solicitações do mer-

O PAPEL DO MARKETING

cado, ou a forma como se consegue ajustar a oferta aos interesses dos consumidores, determinará o seu sucesso.

Regra 3: O produtor não deve jamais esquecer a sua orientação de mercado, colocando permanentemente o seu cliente no topo da hierarquia da empresa

É o mercado que determina a actividade da empresa, uma vez que é dele que a empresa sobrevive e se rentabiliza, gerando satisfação aos seus investidores, trabalhadores e clientes.

Desta forma, é neste contexto que o produtor tem de encontrar o rumo a seguir, procurando:

- Quais são as suas competências?
- Quais são os segmentos de mercado (grupos de consumidores) que consegue satisfazer com sucesso? Será concebendo uma oferta adequada às pretensões do mercado?

Assim, há que ser extremamente dinâmico, para saber como pode adaptar--se às expectativas do mercado, ou como pode adaptar-se a novas realida-des competitivas.

Regra 4: O produtor deve inovar

A inovação é um aspecto central da actividade do produtor, uma vez que significa pró-actividade e vontade de estar constantemente a conceber e a disponibilizar novas soluções aos consumidores, actuais e/ou potenciais.

Para além de genuínos, tradicionais e puros, os produtos regionais açoria-nos e madeirenses têm um enorme potencial de inovação, quer seja nas suas características físicas, nos seus métodos de produção, nas emba-la-gens que utilizam, nos mercados que exploram, na forma como se dão a conhecer e, inclusivamente, onde se comercializam.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

O potencial de inovação, sobretudo ao nível das suas características físicas é por vezes limitado, uma vez que poderão existir fortíssimas conotações a um determinado processo produtivo ou sabor, ou porque processos de certificação em curso ou concluídos exigem o cumprimento de um conjunto muito alargado de regras e procedimentos. No entanto, o potencial de inovação é infindável, desde que se tenha em conta que os elementos de inovação têm de se enquadrar na proposta de valor da marca, sob pena de a desvirtuarem.

A própria proposta de valor do produtor poderá ser ajustada no tempo, facilitando e potenciando o seu desenvolvimento. Nunca os processos de inovação podem pôr em causa aquilo que a empresa já conquistou (a posição no mercado e os clientes fidelizados), mas antes, torná-la mais apetecível para os mesmos clientes ou conquistar novos clientes.

Regra 5: A estratégia deve estar adequada à fase do ciclo de vida do produto. Em todos os momentos, o produtor regional deve privilegiar a construção e consolidação de relações com o mercado

Os produtos passam por diferentes fases ao longo da sua existência, sendo que em cada uma delas, os desafios serão diferentes.

Na fase de lançamento, regra geral de introdução no mercado, a grande preocupação centra-se na colocação do produto nos postos de venda e na conquista de um primeiro grupo de consumidores, nomeadamente, pessoas que gostam de inovações e de experimentar as novidades.

Numa segunda fase, de crescimento, as vendas deverão desenvolver-se muito rapidamente, pois o produto já deverá estar a ser vendido nos pontos de venda pretendidos e desejavelmente muita gente já o conhece, gosta e o recomenda. Nesta fase, é fundamental dar a conhecer o produto ao maior número de potenciais consumidores, quer seja através de publicidade, quer seja através de promoções, especialmente a experimentação e a demons-

O PAPEL DO MARKETING

tração. A forma como decorre esta fase é fundamental para o alargamento da base de clientes, parte dos quais se manterão fiéis e potenciarão a rentabilização da marca.

A fase de maturidade deverá ser estendida pelo máximo tempo possível, de forma a maximizar o potencial do produto e do mercado, já que esta deverá ser a fase em que o produto mais se rentabilizará. Na maturidade, o mercado conhece bem o produto, pelo que não haverá tanta necessidade de o dar a provar aos habitantes (situação que não se verifica com os turistas). Há que melhorar e estimular a compra e o consumo. A manutenção de uma adequada relação com os clientes é muito importante para a sua fidelização. Em termos de promoções, as mais adequadas nesta fase são os concursos, as pequenas ofertas, etc. Sendo esta fase aquela que proporciona maiores receitas, o produtor “não se pode encostar à sombra da bananeira”, deve fazer um grande esforço para prolongar esta fase e para investir em novos produtos, de forma a não ficar numa situação de dependência.

Na fase de declínio, inevitável para as marcas (tal como para as pessoas), pretende-se continuar a explorar a marca (ou o produto) de forma rentável, durante o maior período de tempo possível. Nesta fase, a organização deve conhecer muito bem as alternativas de que dispõe, entre as quais:

- Ter outros produtos já implantados com capacidade de suceder com sucesso a este produto. Para que tal aconteça, é necessário “preparar a sucessão” com antecedência, razão pela qual se deve gerir uma carteira de produtos (possivelmente dentro da mesma marca), de forma a não se ficar dependente de um pequeno número de produtos. Como por norma é necessário muito tempo até os produtos chegarem à fase de maturidade (e também devido à elevada “mortalidade infantil” de novos produtos), estes assuntos devem ser tratados com antecedência, de forma a garantir a sustentabilidade da empresa, sendo necessário trabalhar continuamente este processo,

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- avaliando permanentemente o mercado e encontrando as melhores soluções em termos de melhorias na gama de produtos actual, ou no desenvolvimento de novas soluções;
- Re-inventar o produto, através de novas funcionalidades, desenhos ou sabores, capazes de atrair novos clientes ou surpreender novos aderentes;
 - Apostar em novos mercados para encontrar uma solução que lhe permita fazer face às quebras de vendas, sentidas no mercado de origem. No entanto, este é um processo dispendioso e lento. Assim sendo, as empresas / os produtores, devem preocupar-se constantemente em melhorar a proposta de valor, melhorando a sua oferta e diversificando o risco.

2.4.2. Gestão do relacionamento com os turistas

O relacionamento com os turistas — nos casos em que são um público relevante para a marca —, terá de ser feito em moldes diferentes do desenvolvido com os habitantes locais, dado o curto espaço de tempo em que as marcas se relacionam com os mesmos.

Este público assume uma importância crescente para um grande número de produtores regionais, devido ao seu poder de compra, disponibilidade para experimentarem novos sabores e sensações, e à sua crescente afluência a estes territórios (neste último caso, registe-se que sobretudo a Região Autónoma dos Açores tem tido um grande acréscimo de turistas nos últimos anos).

Para induzir os turistas à selecção da marca que produzimos e pretendemos vender-lhe, é necessário tornar a marca conhecida, familiar. Esta tarefa poderá ser desenvolvida de diversas formas, como sejam:

- Degustações (para bens alimentares) de forma a conhecer as características físicas dos produtos. Estas acções podem ser feitas nos

O PAPEL DO MARKETING

hotéis, restaurantes, lojas, fábricas (quando abertas ao público), entre outras;

- Repetição, de forma a tornar a marca memorizada pelo turista, tendo este de tomar contacto com a marca ao longo da sua estada no ter-ritório, através da sua presença física num número elevado de pos-tos de venda e eventualmente através de publicidade e de presença em meios e locais turísticos;
- Tornar a marca familiar, através da memorização (acima referida) e de um conjunto de referências testemunhais, dadas por amigos que já tenham visitado os territórios, ou por declarações prestadas por clientes / consumidores actuais da empresa. Poderão também fami-liarizar-se com a marca através do *site* ou catálogo da empresa, do vendedor da loja onde irão comprar o produto, ou da própria marca e embalagem;
- Apostar nas novas tecnologias, lançando *sítios* na *Internet* ou apro-veitando recursos informáticos disponibilizados pelas autarquias (por exemplo, o *sítio* www.janeladasilhas.com), que promovem a aproximação dos produtores com mercados alargados de consumi-dores e distribuidores;
- Nos casos em que é possível a empresa ter contacto directo com o consumidor, por exemplo, com uma loja de fábrica, num atelier de artesanato, ou em visitas às unidades produtivas, gera-se um relacionamento muito próximo e frequentemente profícuo. Este aspecto deve ser aproveitado sempre que possível, devido ao baixo investi-mento e ao elevado retorno que normalmente se consegue;
- A existência de embalagens adequadas e atractivas, que também possuam indicações em inglês, facilita o processo de compra;
- Associar os produtos às características exclusivas destes territórios, quer sejam a pureza, a genuinidade ou a tradição.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Do mesmo modo, para que a marca maximize o seu potencial de vendas junto dos turistas, é muito importante que possua um bom desempenho junto dos habitantes locais, pois:

- São estes que poderão indicar aos turistas as marcas mais adequadas, através do aconselhamento;
- Os turistas observam muitas vezes os comportamentos de compra dos habitantes nos postos de venda, no sentido de identificarem as suas preferências, pois consideram-nos capazes de fazer melhores escolhas;
- Tendo maior experiência no consumo de produtos regionais, os habitantes são certamente mais exigentes, e por isso têm a capacidade de dar indicações mais acertadas acerca dos caminhos que a empresa segue ou poderá seguir;
- São os consumidores mais fiéis, pois poderão consumir os produtos durante mais tempo e mais vezes, pelo que serão muito provavelmente o melhor público do produtor.

2.5. Breve resumo do capítulo

As marcas são um fundamental elemento de identificação, valorização e diferenciação dos produtos. São um factor decisivo no processo de decisão de compra de produtos, especialmente de elevado valor acrescentado, como é o caso dos produtos regionais, pois permitem um maior nível de confiança e de satisfação, reduzindo o risco associado à compra, mesmo que para isso o consumidor tenha de despendir mais algum dinheiro.

Para os produtores, gerir uma marca é uma tarefa muito trabalhosa e exigente, mas não necessariamente dispendiosa. Parte de uma profunda orientação de mercado — o consumidor como centro da organização —, em que o produtor tem como missão prever e acompanhar as suas necessidades e pretensões, para que, de forma rentável e sustentável possa melho-

O PAPEL DO MARKETING

rar o seu desempenho e a satisfação dos consumidores, aprofundando constantemente o seu relacionamento com o mercado.

Este processo de gestão de marcas pode ser muito importante para os produtores, pois o aumento da concorrência e das exigências dos consumidores determina uma crescente complexidade no processo de relacionamento com o mercado. Cada vez é mais complexo lançar e manter os produtos, pelo que desenvolver e manter uma abordagem correcta ao mercado é um aspecto decisivo a ter em conta.

Depois de construir uma adequada e permanente orientação de mercado, o produtor deve fazer uma análise exhaustiva à situação da marca, incluindo uma análise ao produto e embalagem, preço, comunicação, distribuição, à atractividade da marca, à opinião dos consumidores e seu ao potencial de diferenciação, de forma a tirar o máximo partido dos seus pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Esta análise terá de ser feita sob as perspectivas e preferências dos consumidores, assente em contactos permanentes feitos com o mercado e na contribuição dos diferentes elementos que trabalhem na organização (caso existam).

Sabendo exactamente o potencial de diferenciação e de valorização da marca, é necessário definir o seu público-alvo, as alterações a introduzir e o caminho a seguir nos próximos anos (visão de longo prazo).

Nas pequenas organizações regionais, há por vezes falta de tempo e de conhecimentos técnicos sobre estes aspectos. Desta forma, é necessário que este processo seja feito com cuidado e que as conclusões e caminhos sejam muito claros, facilitando sua implementação nas tarefas do dia-a-dia de todas as pessoas.

3. A melhoria do desempenho comercial e o alargamento dos mercados

Uma das lacunas verificadas no desempenho dos produtores regionais refere-se ao seu desempenho comercial. Esta constatação proveio dos inquéritos realizados a produtores e comerciantes, das visitas realizadas a diversas empresas regionais e das reuniões efectuadas com diferentes entidades relevantes, realizadas em vários locais, inseridos ou não nos conceitos promotores do Projecto *Permutas*.

Existem dois motivos básicos para a ocorrência desta lacuna. Por um lado, o facto dos produtores terem competências sobretudo ligadas à produção e não à comercialização, o que faz com que não tenham grande aptidão pela área comercial, ou sequer que a valorizem convenientemente. Por outro lado, a muito pequena dimensão da esmagadora maioria dos produtores não lhes permitir a construção de uma equipa comercial, sendo que, na maioria das vezes, são os próprios que acumulam as funções produtivas com as comerciais. Relativamente ao segundo aspecto — a dimensão das organizações —, este é abordado noutra capítulo deste livro. De seguida, discutir-se-á fundamentalmente a forma de melhor organizar a actividade comercial de pequenos / médios produtores.

Existem duas grandes reflexões que importa fazer neste âmbito, sendo estas:

- Quais os objectivos comerciais, que clientes manter / conquistar e que relacionamento manter com eles?
- O produtor vai desenvolver uma força de vendas própria ou aproveitar outras forças de venda (agentes, comissionistas, etc.)?

3.1. A definição dos objectivos comerciais

O produtor tem de definir, em primeiro lugar, quais os objectivos comerciais que pretende atingir, nomeadamente:

O PAPEL DO MARKETING

- Que volumes de facturação pretende obter (em quantidade e em valor)?
- Que clientes pretende manter?
- Que clientes pretende conquistar?
- Que acompanhamento pretende dar aos seus clientes?
- Que visão tem da empresa para os próximos anos (uma vez que não se conseguirão atingir todos os objectivos e todos os clientes num curto espaço de tempo)?

O caminho traçado tem de ser realista e economicamente viável pois, de outra forma, todo este trabalho não faz sentido. A correcta e partilhada definição de objectivos é pois uma tarefa fundamental, não só porque identifica o caminho desejado para a organização, mas sobretudo porque motiva e congrega os esforços de todos, no sentido de os alcançar.

Existem diversos modelos matemáticos que poderiam ser utilizados para apoiar os produtores no estabelecimento das suas previsões. Contudo, a dificuldade de implementação e a sua relativa aplicabilidade, afastam-nos desse caminho, pelo menos numa primeira abordagem. Muitos produtores não sabem como fazer uma previsão. Na sua maioria, todos fazemos previsões com base nos resultados obtidos no período anterior, num raciocínio que vulgarmente se estabelece da seguinte forma. “Se o ano passado vendi x, este ano tentarei crescer um pouco acima desse valor.” Porém, a análise dos resultados obtidos no passado, embora importante, está longe de ser suficiente. É como se conduzíssemos um automóvel, recorrendo exclusivamente aos espelhos retrovisores (olhando para trás) e não olhando para a frente (para o futuro).

A empresa deve assim fazer uma análise crítica ao seu desempenho no passado e definir exactamente o nível de esforço que pretende desenvolver para o futuro, no sentido de estabelecer os resultados que pretenderá atingir. Deverá procurar respostas para as seguintes questões:

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- Que clientes irei possivelmente perder?
- Quanto é que esses clientes representam na facturação da empresa?
- Que clientes vou conseguir conquistar?
- Que caminho devo seguir para os conquistar?
- Que vendas conseguirei atingir, com esses clientes já neste ano?
E nos seguintes?

A partir daqui, há que definir a metodologia de trabalho que deverá ser seguida, quer para manter os clientes actuais, quer para conquistar novos clientes.

3.1.1. Diferentes tipos de clientes

A organização deve definir que tipo de clientes pretende conquistar ou man-ter, de forma a traçar o melhor caminho para o fazer.

As tipologias de clientes existentes são diversas. Genericamente, os produ-tores podem vender a:

- *Intermediários*: armazenistas, retalhistas, que não consumirão os produtos, mas que os colocarão à disposição dos seus clientes;
- *Consumidores finais*: indivíduos ou empresas, que consumirão os produtos;
- *Agentes*: pessoas ou empresas que poderão actuar junto de outros intermediários em diversas áreas geográficas.

Os produtores podem ter uma ou mais tipologias de clientes, podem vender directamente ao consumidor final no local de produção, numa feira ou num ponto de venda próprio; podem vender o seu produto através de retalhistas com quem negociam; podem não ter uma estrutura de vendas, delegando toda a sua actuação comercial em agentes, ou em cooperativas (situação relativamente comum, especialmente em produtos agrícolas, quer da Madeira, quer dos Açores).

3.1.2. Exigências dos diferentes tipos de clientes

Os diversos tipos de clientes têm formas diferentes de trabalhar e uma importância relativa também diferenciada, em função da importância relativa que um bom ou mau relacionamento poderá provocar à nossa organização.

Para todos os tipos de consumidores é, no entanto, requerido que haja da parte do produtor uma atitude profissional e comercial adequada, que passe obrigatoriamente por uma boa capacidade de relacionamento interpessoal, objectividade e respeito, capacidade de analisar as expectativas dos consumidores e de desenvolver uma proposta flexível e adequada ao desafio colocado.

A actividade comercial é extremamente exigente e complexa, pelo que todos os esforços que os produtores possam fazer no sentido de melhorarem as suas aptidões comerciais e as dos seus vendedores, poderá trazer importantes frutos para a organização. De facto, já não é possível desenvolver a actividade de vendas sem preparação específica, baseando o produtor e os vendedores a sua preparação no bom senso e na maior ou menor nível capacidade para gerir relações humanas. Dentro do possível, os produtores devem apostar fortemente na melhoria das suas competências ao nível comercial, nomeadamente através de acções de formação e da leitura de livros nesse âmbito, recorrendo a vendedores experimentados ou a consultores especializados nessa área.

O potencial comercial de cada cliente (actual ou futuro), deve ser avaliado para que o produtor possa ter uma ideia do que poderá ser o caminho que deverá desenvolver, no sentido de atingir o melhor proveito possível dessa relação. Dessa avaliação, o produtor deve concluir qual o potencial de negócio que poderá conseguir com esse cliente, quais os produtos que lhe poderá vender, etc.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Conquistar novos clientes é um processo “obrigatório”, quer para o processo de crescimento da empresa, quer porque, inevitavelmente haverá clientes que se vão perdendo, independentemente do excelente desempenho que a área comercial do produtor possa ter, há clientes que deixam de existir (pessoas que morrem ou deixam de consumir, ou empresas que fecham ou mudam de fornecedor).

Depois de fixados os objectivos, haverá que desenhar um plano de trabalho adequado, para que se consiga iniciar o relacionamento comercial desejado, assente numa permanente negociação e potencial de desenvolvimento mútuo

Estes processos de conquista de novos clientes são, regra geral, complexos, especialmente quando nos referimos a clientes profissionais (grandes empresas, retalhistas, agentes), pois têm processos de selecção e de decisão complexos, por vezes não sentem a necessidade de um novo fornecedor, pois estão satisfeitos ou fidelizados com as soluções actuais; os custos de mudança de fornecedor é por vezes elevado e a desconfiança sobre o que será o desempenho desse novo fornecedor, em termos de seriedade, continuidade e nível de serviço, é habitualmente reduzido.

Por outro lado, normalmente em função da dimensão dos potenciais clientes, o seu nível de exigência é também diferenciado, a diversos níveis, como sejam o investimento ou condições comerciais inerentes ao início da relação (os habituais custos de “referenciação” ou de “entrada em linha”), garantias de continuidade e de regularidade (clientes grandes não estão à partida interessados em desenvolver relacionamentos com produtores sem dimensão suficiente para garantir os abastecimentos de que necessita) e mesmo exigências técnicas (associadas a processos produtivos e administrativos).

3.2. Instruções genéricas para o desempenho comercial junto de um novo cliente

As actividades inerentes à actuação comercial, por parte dos vendedores ou gestores da empresa, serão distintas, quer se trate de abordagens a novos (potenciais) clientes, ou a clientes já existentes, pois os objectivos em cada uma destas fases são diferentes.

3.2.1. Abordagens a novos clientes

Independentemente do tipo de cliente com que nos deparemos, é necessário que se desenvolvam alguns elementos essenciais para que o consiga-mos conquistar, tais como:

1. Compreender aquilo que o cliente ganhará em se relacionar conosco;
2. Compreender de que forma poderemos satisfazer esse cliente de modo adequado e favorável (de forma eficiente e rentável);
3. Saber o que devemos fazer para conquistar o cliente.

Saber exactamente de que forma o cliente poderá beneficiar se optar por trabalhar com a nossa empresa, é o primeiro aspecto determinante que deverá ser analisado. Esta análise deve ser feita, tomando por base a óptica do cliente e não a do produtor, pelo que o cliente deverá ser directamente questionado sobre esse aspecto. No entanto, o produtor deve ter uma noção muito clara, à partida, das mais valias que potenciará ao potencial cliente. De entre as mais frequentes, podem incluir-se:

- Maior rendibilidade (através de preços mais favoráveis);
- Maiores garantias de fornecimento — garantia de continuidade de fornecimento;
- Menores prazos de entrega;

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- Um produto de melhor qualidade, ou com maior desempenho (ou sabor);
- Um bom serviço Pós-venda;
- Exclusividade (um produto que mais ninguém tem);

Ao contrário do que muitos produtores poderiam pretender, os clientes determinam o tipo de oferta que procuram e não o contrário. Não vale a pena considerar que os clientes estão errados por terem uma visão do mercado diferente da nossa, até porque, muitas das vezes, a sua visão está mais próxima das tendências de evolução do mercado (consumo). O que é importante é comunicar e compreender muito bem quais são os objectivos dos consumidores, de forma a potenciar a relação da melhor forma, garantindo a satisfação de ambos.

Depois de sabermos exactamente aquilo que o possível cliente valoriza (o intermediário, agente, consumidor), há que identificar claramente, na nossa oferta, que factor mais deve ser valorizado e trabalhado. A forma como se relaciona com o cliente e como expõe as ideias e as propostas de negócio e proposta de valor da marca, determina em muito o sucesso da abordagem.

Especialmente quando se trata de clientes profissionais, nomeadamente retalhistas e intermediários, é essencial que todos os aspectos do relacionamento sejam adequadamente cumpridos, gerando credibilidade e confiança ao cliente. Para estes clientes, a segurança de saberem que estão a trabalhar com um fornecedor que seja cumpridor, profissional, que lhe garanta continuidade e fiabilidade nos fornecimentos é um aspecto crucial, muitas vezes mais relevante que o preço ou as condições comerciais. Os produtores só conseguirão transmitir essas qualidades através de uma postura exemplar em todo o relacionamento com os seus potenciais clientes, assente numa proposta de valor adequada à empresa e numa sólida orientação de mercado. Por outro lado, as características que se pretende asso-

O PAPEL DO MARKETING

ciar às marcas regionais, assentes na pureza, tradição e genuidade, impli-cam que relacionamento se faça dessa forma.

Nas negociações com clientes profissionais, deve haver um cuidado extremo, no sentido de se conhecerem exactamente quais os limites das negociações, de forma a chegar a um bom acordo para ambas as partes. Por um lado, é sabido que estes clientes são muito exigentes e pretendem condições comerciais muito favoráveis, pelo que se deve conhecer ao detalhe os investimentos pretendidos e a estrutura de custos da empresa. No entanto, a sua grande capacidade de escoamento de produtos e os seus pesados investimentos, permitem aos produtores que trabalham bem com clientes profissionais, volumes de vendas muito significativos e um esforço comercial e logístico relativamente reduzido, uma vez que as negociações e entregas são geralmente centralizadas num único local. Para uma relação duradoura e benéfica a ambas as partes, os produtores não podem jogar o “tudo ou nada”. Devem saber bem as condições comerciais que podem conceder, não podendo ficar dependentes de um número muito pequeno de clientes, sob pena de potenciar situações nada benéficas a médio-longo prazo. Por outro lado, estes clientes necessitam de um acompanhamento profissionalizado, pelo que os produtores têm de conhecer o processo, ter uma rápida capacidade de resposta, cumprir todos os compromissos, e saber “vender” a sua proposta de valor a estes exigentes comprador.

3.2.2. O acompanhamento comercial da carteira de cliente

Depois de conquistado, o cliente tem de ser mantido, num esforço que será igualmente exigente e determinante.

Sistematicamente, o produtor tem de fazer o acompanhamento comercial aos seus clientes, de forma a aferir constantemente quais as suas expectativas face aos novos serviços e ao potencial de desenvolvimento da relação. Os níveis de serviço da empresa espelham os níveis de cumprimento das

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

entregas de encomendas ocorridas no passado e analisam a evolução que a concorrência tem desenvolvido, no sentido de melhorar a sua oferta. Paralelamente, este acompanhamento servirá para fortalecer laços pessoais ou informais entre as organizações.

De entre as funções de acompanhamento aos clientes destacam-se:

Análise sistemática dos níveis de serviço e desempenho do cliente

O nível de serviço representa o nível de cumprimento dos abastecimentos por parte do produtor. Ou seja, um nível de serviço de 100% representa uma relação em que o produtor cumpre a totalidade das encomendas que lhe são colocadas pelos produtores. Sendo geralmente impossível de atingir um nível total de serviço, é importante que se desenvolvam esforços nesse sentido, para que haja uma melhoria constante da satisfação e dos resultados.

Para os clientes, sobretudo os profissionais, este indicador de desempenho é essencial, pois estes produtos têm de estar atempadamente disponíveis quando são precisos, quer para serem integrados num processo produtivo, quer para serem colocados num ponto de venda, prontos a serem escolhi-dos pelos clientes.

Para que um nível de serviço seja adequado, é necessário que haja uma constante atenção a alguns temas, dos quais se destaca:

- Melhor previsão do fluxo de encomendas, de forma a preparar melhor o processo de produção e de aprovisionamento. Esta tarefa fundamental é feita com um diálogo constante e profissional entre produtor e cliente;
- Acompanhamento das notas de encomenda dos clientes por parte do responsável pela relação, quer estas tenham sido transmitidas pessoalmente, ou de qualquer outra forma. É essencial que haja a atenção de verificar sistematicamente o seu andamento;

O PAPEL DO MARKETING

- Periódica avaliação dos aspectos a melhorar, como sejam os níveis de qualidade dos produtos, a periodicidade das encomendas, os prazos e formas de entrega, etc.

Por outro lado, uma análise cuidada ao desempenho do cliente, na sua relação comercial com a organização (evolução das vendas, da confiança e do número de referências comercializadas), pode trazer importantes benefícios, no sentido em que permite analisar um conjunto de indicadores fundamentais ao desempenho conjunto e à definição de medidas correctivas ou potenciadoras de melhores resultados.

Permanente acompanhamento das tendências do mercado e do desempenho da concorrência

Conhecer as tendências do mercado, falar constantemente com clientes e consumidores, experimentar produtos concorrentes desenvolvendo testes comparativos isentos, observar os clientes ao longo do seu processo de escolha da marca, verificar os avanços feitos pelos concorrentes, quer em termos técnicos, comerciais ou de marketing, são aspectos fundamentais a ter constantemente em atenção, pois de outra forma, a nossa oferta pode tornar-se desadequada e obsoleta.

Análise das perspectivas dos clientes, melhor conhecimento mútuo e de relacionamento interpessoal.

Saber as perspectivas dos clientes, os seus objectivos e prioridades, pode trazer oportunidades de negócio e de fidelização, essenciais para o desenvolvimento do processo de fidelização e de aprofundamento da relação. Situações de novos produtos, diferentes condições de entrega, parcerias diversas, são apenas algumas das possibilidades que poderão ser exploradas conjuntamente.

Para que o cliente queira desenvolver este tipo de abordagem, mais aberta e profícua, é necessário que tenha do produtor boas referências, que pas-

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

sam inevitavelmente por um referencial de relacionamento adequado, como seja uma postura profissional, marca(s) com excelentes propostas de valor, honestidade e cumprimento de compromissos (nomeadamente níveis de serviço e de qualidade), etc.

3.3. A gestão da força de vendas

Partindo-se do pressuposto de que a organização / produtor tem uma dimensão empresarial significativa, então é necessário perceber como é que a sua força de vendas (de alguns elementos, dada a dimensão acima referenciada) se organiza. Neste ponto vai referir-se apenas a possibilidade de gerir uma força de vendas própria, já que a possibilidade de recorrer a uma força de vendas externa (nomeadamente agentes) será trabalhada à frente.

Em primeiro lugar, há que ter em atenção que a existência de uma força de vendas própria, com as características adequadas, com apoio técnico (nomeadamente ao nível da formação) e adequadamente remunerada (já que os bons vendedores, são regra geral bem pagos), juntamente com a dificuldade em acompanhar e controlar o trabalho dos vendedores, tornam este processo muito dispendioso e difícil de gerir. No entanto, as potenciais vantagens, nos casos em que a o processo é bem implementado, são muito grandes, já que a motivação e as capacidades técnicas detidas por estes vendedores para comercializar os produtos da empresa são muito adequadas.

3.3.1. A estrutura da força de vendas

Em primeiro lugar, é necessário definir, qual a estrutura da força de vendas que se vai escolher. Existem três grandes possibilidades: organização por clientes, por produtos e por áreas geográficas.

A **organização por produto** recomenda-se nos casos em que a empresa comercializa produtos muito diferenciados entre si, provocado uma grande necessidade de desenvolver abordagens diferentes ao mercado. Dada a

O PAPEL DO MARKETING

dimensão e organização dos produtores regionais, este tipo de estrutura terá muito pouca aplicação;

Organização por clientes, ou tipo de clientes, consiste em especializar os vendedores por tipo de clientes, especializando-os em função das especificidades de cada mercado. Por exemplo, ter um vendedor só para super-mercados ou / e hotéis; outros vendedores para as diferentes tipos de clientes. Esta tipologia de organização de força de vendas traz grandes vantagens, sobretudo quando as áreas de actuação das organizações são limitadas, como é o caso das ilhas de São Miguel e da Madeira, pois permite aos vendedores conhecerem profundamente as necessidades dos seus clientes, ajustadas ao seu tipo de negócio. Para tal, o vendedor não terá de trabalhar exclusivamente uma tipologia de clientes. No entanto, em territórios mais pequenos, como a ilha de Porto Santo ou algumas das Ilhas açorianas, tal tipo de organização mostra-se inviável, devido à reduzida dimensão do mercado.

Organização por área geográfica, consiste em dividir o território em áreas geográficas bem determinadas — por exemplo, concelhos ou freguesias —, e encarregar um determinado vendedor de conseguir conquistar o maior número de clientes e a maior facturação possível. Esta estruturação da força de vendas, permite um profundo conhecimento sobre as diferentes áreas geográficas e uma poupança significativa em termos de deslocações. No entanto, dificulta um conhecimento aprofundado sobre os diferentes tipos de clientes e as suas especificidades, o que poderá ser um elemento determinante na sua gestão.

Pode ainda existir uma organização mista da força de vendas em que as diferentes partes da estrutura estarão organizadas de formas diferentes, de acordo com características específicas da empresa ou dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode ter um vendedor especializado para grandes contas (as maiores empresas, uma tipologia de clientes muito importante) e

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

a restante estrutura organizada de forma geográfica (nomeadamente por concelhos).

A escolha da melhor forma de organizar a força de vendas trará importantes consequências ao nível do desempenho comercial da empresa, sendo que a selecção da estrutura comercial mais correcta está dependente dos recursos e estratégia da empresa.

3.3.2. O acompanhamento e gestão da força de vendas

Um número muito significativo de empresas / produtores, não aposta nesta componente, em detrimento de estruturas produtivas ou fabris muito complexas. Contudo, a presunção de que não é essencial possuir uma força de vendas adequada e a falta da necessária planificação financeira, aquando da definição do projecto, pode provocar gravíssimos problemas aos produtores. Uma das grandes lacunas detectadas ao longo de todo o projecto consiste na falta de sensibilidade dos produtores para os assuntos ligados à comercialização dos produtos e à complexidade / custos associados à sua comercialização.

Uma força de vendas, mesmo que pequena, é uma componente muito dispendiosa para uma organização, devido aos custos associados (salários, comissões, deslocações, formação, etc.). No entanto, este poderá ser um aspecto determinante da actuação da empresa, uma vez que, sem vendedores qualificados e motivados, a organização não consegue colocar os seus produtos no mercado, de uma forma adequada.

Assim, para além de determinar qual a forma de estruturar a força de vendas e de saber qual deverá ser a sua dimensão, será necessário recrutá-los, formá-los, acompanhá-los, motivá-los e controlá-los. Dado que são um recurso muito caro, mas potenciador das vendas e da imagem dos produtos no mercado, é necessário um grande esforço para que se atinjam os resultados pretendidos.

O PAPEL DO MARKETING

Para se recrutar um vendedor, é necessário saber aquilo que se pretende que ele faça e saiba fazer (a análise de funções e o perfil adequado) e saber procurar pessoas com as características definidas. A definição correcta do perfil será determinante para uma escolha ajustada, pois não é correcto admitir pessoas com competências a mais ou a menos para o cargo, na medida em que não se conseguirão adaptar e desempenhar adequadamente a sua função, potenciando maus resultados e uma grande rotação de pessoas (o que deve ser evitado, pelos custos associados e tempos perdidos).

A formação é outro dos aspectos determinantes para o desempenho dos vendedores, sendo mesmo obrigatória, no âmbito da nova lei do trabalho, a existência de formação específica para as diferentes categorias profissionais existentes nas empresas. O responsável comercial da organização (frequentemente o próprio produtor), deve saber integrar os novos elementos, formando-os nas metodologias utilizadas. Essa formação pode ser dada no “posto de trabalho”, ao longo de algum tempo, de forma a explicar ao vendedor como desempenhar as suas tarefas, exemplificando com situações reais, ou aproveitando acções de formação mais formais, “em sala”, que possam ser realizadas por entidades especializadas nessa área. A “quantidade” de formação necessária depende da experiência e competências dos vendedores, quanto menos experiência tiver na área, maiores as necessidades de formação. Os planos de formação inicial devem ser convenientemente estruturados e organizados, para que o processo de integração seja rápido, privilegiando-se nestes casos, a formação mais utilizada é “dada no posto de trabalho”, pois tem muito a ver com a abordagem da empresa ao negócio.

Para além da formação inicial, é necessário que se desenvolvam acções de formação e de acompanhamento periódicas, com o objectivo de actualizar os conhecimentos e metodologias utilizadas, sobretudo quanto a formas de abordar o mercado e os clientes e sobre novas metodologias de trabalho. É desejável que algumas destas acções sejam organizadas por entidades externas,

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

de forma a permitir à empresa o contacto com visões diferentes das que habitualmente utiliza.

O acompanhamento do desempenho de cada vendedor é também uma tarefa relevante para o responsável comercial, sendo que permite detectar aspectos a melhorar no seu desempenho, ao mesmo tempo que controla a sua actividade e o seu nível de conhecimentos. O nível de acompanhamento varia com a experiência, antiguidade e características do vendedor, sendo que deverá ser mais intensiva na fase de integração dos vendedores (pois as lacunas serão maiores). No entanto, é essencial que os processos de acompanhamento sejam sistemáticos, e não se limitem aos primeiros meses de actuação dos vendedores. O responsável comercial deve desenvolver formas de acompanhamento periódico ao trabalho de cada vendedor, traçando conjuntamente objectivos, fazendo reuniões de acompanhamento periódicas e acompanhando-o fisicamente, de forma periódica, nas suas visitas e deslocações.

3.4. Alternativas à equipa de vendas própria

Há situações em que os produtores podem optar por delegar a sua função de vendas, a pessoas ou organizações externas. Esta opção pode ter diferentes origens, tais como:

- Existem organizações comerciais (por exemplo cooperativas de comercialização) que têm fortes competências nessas áreas e agrupando as quantidades dos diferentes produtores, controlam a distribuição desses produtos;
- Os produtores entendem que devem delegar a sua área comercial a outras entidades, especializadas no contacto com os clientes ou possuidores de uma boa carteira de clientes;
 - A falta de capacidade financeira dos produtores, fá-los privilegiar uma força de vendas externa, pois eliminam assim os custos fixos de manter uma equipa de vendedores, com salários fixos, instalações,

O PAPEL DO MARKETING

transportes, etc. É muitas vezes preferível optar por custos variáveis, embora mais altos, mas que só existirão caso haja vendas;

- Os produtores, ao alargarem geograficamente a sua actuação, é porque não têm capacidade física ou financeira para fazerem um trabalho adequado nesses mercados.

À partida, a delegação das actividades comerciais a entidades especializadas nessa área parece uma hipótese acertada, dada a falta de competências comerciais e/ou as quantidades limitadas que produzem e que não lhes permitem ter forças de venda próprias adequadas. No entanto, esta opção inclui algumas potenciais desvantagens que importa conhecer e equacionar:

- Por vezes, não existem distribuidores (agentes ou comissionistas) disponíveis ou adequados para comercializarem os produtos. Esta situação pode acontecer por falta de iniciativa empresarial especializada na comercialização (distribuidores locais), ou porque as hipóteses existentes não são adequadas ao tipo de produtos que comercializamos, à estratégia que se implementou, ao tipo de clientes desejado, etc;
- A delegação da área comercial implica uma diminuição do nosso contacto com o mercado e os clientes, o que pode dificultar (mas não inviabilizar) a constante procura de uma orientação de mercado e a perda de contacto com os clientes (a carteira de clientes é do distribuidor e não do produtor);
- Este serviço é obrigatoriamente bem pago, dado o esforço e investimento desenvolvido pelo distribuidor e os seus objectivos de rentabilidade. No entanto, tal opção pode valer a pena, tendo o produtor de saber fazer as contas para efectuar uma correcta análise custo-benefício desta opção.

3.4.1. A opção por uma rede de comissionistas

Uma rede de comissionistas (vendedores-comissionistas) é composta por um conjunto de colaboradores que são remuneradas exclusivamente atra-vés de comissões, ou seja, não têm salário fixo, só recebendo comissões sobre as vendas que realizarem. Muitas vezes, as despesas de transporte e de comunicação são mesmo suportadas pelos próprios. Existem vendedores comissionistas que conseguem um excelente desempenho, trabalhando neste regime, porque lhes permite uma vida mais livre, trabalhar com diferentes empresas, fazer das vendas um *part-time* associando-as a uma actividade principal, ou inclusivamente, manter-se activo sendo-se reformado.

Apesar das vantagens, e de em alguns casos poder funcionar muito bem, existido grandes empresas mundiais a trabalharem exclusivamente neste sistema, a gestão de uma rede de vendedores comissionistas impõe algumas limitações, das quais se refere:

- A generalidade das pessoas prefere um salário fixo como parte da remuneração, pois ficar exclusivamente dependente de comissões gera grande insegurança à maioria das pessoas. Inclusivamente, nesta situação, os indivíduos têm grandes dificuldades em conseguir obter um crédito bancário, muitas vezes essencial à compra de casa própria;
- Os vendedores têm uma menor ligação ao produtor, sentindo-se obrigados a lutarem por objectivos ou a assumirem compromissos, pois o envolvimento da empresa também é menor;
- Os objectivos dos vendedores centram-se exclusivamente nas vendas e na facturação, esquecendo-se frequentemente de construir relacionamentos sólidos com os clientes (especialmente na angariação de novos clientes), pois esse é um processo moroso, que tem poucos resultados imediatos, na medida em que os comissionistas têm frequentemente uma expectativa de curta permanência na empresa;

O PAPEL DO MARKETING

- Os vendedores comissionistas são fiéis ao seu ordenado, e não à empresa, pelo que a sua vulnerabilidade a novas propostas de trabalho é muito grande.

Desta forma, é geralmente difícil estruturar equipas de vendas baseadas exclusivamente em sistemas de comissionamento, apesar de algumas das suas componentes poderem ser aliciantes para ambas as partes.

Existe algum potencial para a utilização de vendedores comissionais, nomeadamente com vendedores reformados ou estudantes, que explorem mercados pequenos, podendo potencialmente conseguir bons desempenhos se devidamente acompanhados e motivados. É, no entanto, pouco frequente conseguir manter estruturas comerciais sob este esquema remuneratório.

As propostas de valor das marcas de produtos regionais, assentes na genuinidade, tradição e pureza, pressupõem um relacionamento estável e contínuo com os clientes, situação difícil de se compatibilizar com estruturas comerciais voláteis e pouco fiéis.

3.4.1. A opção pela utilização de distribuidores

Existem empresas especializadas na distribuição (venda), desenvolvendo uma equipa de vendas para um alargado conjunto de marcas de diferentes produtores. Há duas alternativas a considerar: a utilização de agentes ou de distribuidores. Ambos se encarregam de colocar os nossos produtos nos mercados de consumo acordados. Assim, a grande diferença entre agentes e distribuidores reside na capacidade de estes representarem as nossas marcas e os nossos produtos nas regiões contratadas: Enquanto que o agente representa a marca no seu mercado, o distribuidor limita-se a comercializá-la, em função das condições acordadas com o produtor.

No caso do agente, a representação implica toda a gestão da marca no território, nomeadamente as acções de marketing, não tendo o produtor capacidade de intervenção directa no mercado. A figura do agente tem vindo a

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

perder muita da sua importância, optando-se cada vez mais por contratos de distribuição — os distribuidores — que exercem exclusivamente as funções comerciais e logísticas dos produtores.

Os distribuidores, organizações especializadas, se bem organizadas e trabalhadas, permitem importantes mais-valias aos produtores com quem trabalham, já que as suas fortes competências comerciais facilitam muito a colocação dos produtos junto dos seus consumidores ou clientes. Por outro lado, o produtor vê-se liberto de um conjunto de encargos e de responsabilidades que não domina e para as quais muitas vezes não está preparado financeiramente.

Os distribuidores representarão contudo um pesado encargo — embora variável — para os produtores, já que têm de ser convenientemente remunerados pela actividade que desenvolvem e porque permitem importantes poupanças (para além de um maior potencial de vendas) aos produtores com quem trabalham. Outra importante limitação consiste na possível divergência de objectivos entre os produtores e os distribuidores: ambos querem maximizar os seus resultados, o que para o produtor passa obrigatoriamente por conseguir vender os seus produtos, mas para o distribuidor, a maximização dos seus resultados, implica vender muito, sobretudo as marcas que lhe geram mais margem, que não são necessariamente as “nossas”. Por outro lado, as possíveis dificuldades de relacionamento e a dificuldade de seleccionar o distribuidor mais adequado, são outras das possíveis limitações desta abordagem.

3.4.2. Elementos a considerar na selecção de um distribuidor

A selecção de um ou mais distribuidores, bem como a sua gestão, são processos que devem ser geridos com o máximo cuidado, pois são traves-mestras de um relacionamento que tem uma importância determinante no desempenho comercial dos produtos comercializados. Desta forma, deverão ser desenvolvidos um conjunto de passos, com todo o cuidado.

O PAPEL DO MARKETING

Em primeiro lugar, o produtor deve ter definido em que mercados pretende trabalhar com distribuidores. Esta decisão deve ser tomada de acordo com o conhecimento que tem dos mercados e com a avaliação do potencial desempenho que conseguirá no mercado.

Definidos os mercados em que se pretende trabalhar, deve fazer-se a identificação dos potenciais distribuidores que poderão ser nossos parceiros. Para uma análise preliminar, é importante identificar os diferentes distribuidores existentes e analisar os seguintes elementos:

- Estilo de gestão e adequação à forma de trabalhar do produtor;
- Cobertura geográfica da sua actuação e principais clientes;
- Forma de trabalhar os produtos e reputação junto dos clientes;
- Volume de negócios e situação económico-financeira.

É verdade que, muitas vezes, nos mercados em que se opera, os produtores têm um conhecimento muito razoável sobre os diferentes distribuidores existentes e desenvolvem por vezes algum relacionamento pessoal, importante para aferir da forma de trabalhar e de se relacionar. Noutros mercados, essa pesquisa pode ser feita de diversas formas, sendo que a utilização da gama de contactos e de conhecimentos pessoais, que se vai desenvolvendo ao longo dos anos, facilita muito o processo.

Nesta fase há ainda que optar por um distribuidor de grande ou pequena dimensão, generalista ou especializado no nosso tipo de produtos.

Os distribuidores de grande dimensão, têm vulgarmente a vantagem de possuírem uma forte capacidade comercial, capaz de operar em diferentes regiões simultaneamente, o que facilita fortemente o trabalho comercial do produtor. Contudo, a sua dimensão faz com que possam não ter tanto empenho na comercialização dos produtos regionais com uma expressão relativamente reduzida, em termos de quantidades, havendo alguma dificuldade na sua comercialização. Desta forma, caso o produtor seja de

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

pequena dimensão, as suas marcas podem ser apenas mais uma, de uma alargada gama, que lhes permite diversificar a oferta.

Os distribuidores de menor dimensão, têm uma menor capacidade para colocar produtos num número significativo de clientes, centrando-se geralmente numa área geográfica muito determinada. Contudo, existe uma maior capacidade da parte do produtor para influenciar a actuação do distribuidor, já que a importância relativa que o produtor regional poderá ter na gama do pequeno distribuidor será maior, bem como o empenho do pequeno distribuidor no desenvolvimento de uma parceria mais aprofundada. A não ser que se consiga uma negociação muito favorável com o grande distribuidor, não só em termos de condições comerciais, mas sobretudo relativamente ao seu empenho, é preferível, no caso de pequenos produtores regionais, apostar numa rede de relações com um conjunto de distribuidores locais.

Os distribuidores podem ser especializados num determinado tipo de produtos ou generalistas. Teoricamente é mais adequado trabalhar com distribuidores especializados no nosso tipo de produtos ou nos nossos clientes-alvo. No entanto, é necessário salvaguardar que os nossos produtos / marcas tenham uma posição de destaque na sua oferta de produtos, pois de outra forma, o empenho que o distribuidor colocará na sua comercialização e valorização será muito limitado. A não ser que as marcas possuam um potencial de valorização muito forte, é pouco provável que se consiga um papel de destaque de um distribuidor especializado.

Depois de seleccionado o distribuidor, de acordo com um conjunto de contactos e da convicção de que existe um importante potencial de trabalho em conjunto, derivada da capacidade comercial do distribuidor e da compatibilidade entre as formas de trabalhar e das estratégias de ambas as organizações, torna-se necessário estabelecer as bases objectivas do acordo, em termos de objectivos de vendas e de angariação de clientes, acompanhamento e apoio por parte do distribuidor, prazos e formas de entrega das

O PAPEL DO MARKETING

mercadorias, níveis de preços a praticar, etc. Este acordo — a primeira edição — deve ser feito por um período relativamente curto (cerca de um ano) de forma a poder ser ajustado, continuado sem grandes obstáculos.

A venda de produtos regionais, sobretudo provenientes de pequenos produtores, é uma das formas interessantes que poderá ser tomada para uma comercialização mais eficiente e profícua. Contudo, o número limitado de distribuidores existentes com capacidade de fazer um bom trabalho no mercado local ou externo, é muito limitado, pelo que haverá que fazer uma cuidada procura das soluções mais adequadas.

3.4.3. A gestão da relação com o distribuidor

Nos casos em que se acerta com o(s) distribuidor(s), é necessário ter um cuidado constante para que a relação se mantenha, com resultados positivos para ambas as partes, caso contrário estará condenada ao fracasso, a curto ou médio prazo.

Não basta assinar um contrato de distribuição, através de um contrato escrito ou oral, para que a relação se desenvolva sozinha. É essencial que haja um acompanhamento permanente sobre o desempenho de ambas as partes neste processo, para que se consigam alcançar os resultados pretendidos e para que o nível de confiança mútua não seja nunca posto em causa. Na realidade, a construção de uma relação sólida passa obrigatoriamente por uma grande seriedade e partilha de ambas as partes.

O produtor deve motivar o distribuidor e os seus colaboradores, através de um conjunto de recompensas, financeiras e não financeiras, que permita estreitar relacionamentos e “vender” a proposta de valor da marca à equipa comercial do distribuidor, sendo esta a única possível forma de estes a venderem para o mercado. Assim, contactos, informações e atenções periódicas são aspectos essenciais a equacionar permanentemente.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

O bom relacionamento pessoal entre os produtores e os distribuidores é fundamental para um bom desempenho comercial das marcas, como foi referido anteriormente. Contudo, este aspecto é igualmente determinante para a melhoria dos conhecimentos que o produtor tem sobre o mercado e, por inerência, à melhoria da gama de produtos e da sua adequabilidade às tendências de mercado.

3.5. O alargamento dos mercados dos produtos regionais

Apesar do aumento da procura local de produtos regionais, por parte de habitantes e de turistas, os mercados locais das regiões que estão incluídas neste projecto são limitados, e as quantidades de produtos regionais que são produzidos tenderão a aumentar, em virtude do crescente interesse de um conjunto de pessoas a ponderar investir nessas áreas.

Desta forma, o interesse por alargar os mercados de destino é um assunto que interessa a um número crescente de produtores. De entre os aspectos que devem ser analisados nos processos de desenvolvimento da actividade comercial para outros mercados, devem equacionar-se os seguintes:

- Que capacidades possuo que me permitam enfrentar o desafio do alargamento dos mercados?
- Quais os territórios mais adequados para iniciar o processo?
- Como vou organizar o processo, nomeadamente na área comercial?
- Que acompanhamento poderei fazer a este processo?
- Como posso desenvolver as competências em falta?

3.5.1. Competências necessárias e selecção dos mercados

Para equacionar o processo de alargamento dos mercados, de forma con-sistente e potenciadora de resultados, é necessário:

O PAPEL DO MARKETING

- Ter uma proposta de valor bem fundamentada e adequada para os mercados de destino, que incluirá um posicionamento e uma estratégia de marketing adequada;
- Ter capacidade produtiva que permita fornecer os clientes com garantias de celeridade e de continuidade, em termos de qualidade e de quantidade;
- Ter disponibilidade física e financeira para acompanhar o mercado, de forma permanente ou periódica;
- Ter capacidade para saber esperar pelos resultados, já que estes processos são necessariamente demorados.

Uma conveniente — positiva — resposta às questões anteriormente enunciadas é fundamental para que o processo seja bem sucedido.

Quanto à questão do mercado-alvo, ele deverá depender da notoriedade que a marca já lá possua, através de experiências comerciais passadas ou actuais, do contacto com turistas aquando das suas visitas à Madeira ou aos Açores, das ligações às origens por parte dos emigrantes espalhados pelo mundo, etc. Dado que os pequenos produtores regionais não têm capacidade financeira para desenvolverem avultados investimentos nestes processos, é essencial que este seja apoiado em alguma notoriedade que a marca já possua naquele mercado, ou pelo menos que a região tenha, de forma a poder servir de alavanca ao produto.

O alargamento dos mercados de destino dos produtos regionais açorianos e madeirenses tem de passar por:

- Uma intensificação da actividade comercial na ilha / arquipélago de origem, pois é raro o caso em que estes territórios estão convenientemente explorados;
- O alargamento ao mercado nacional, na medida em que existe um grande número de residentes que são originários destas ilhas, os ter-

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

ritórios têm uma imagem muito favorável e porque muitos nacionais conhecem ou gostariam de conhecer estes territórios, pelo que o consumo deste produto os pode ajudar a (re)viver essa experiência. Quer por razões de proximidade geográfica e cultural, quer por uma maior facilidade de introdução, este parece ser o mercado geralmente mais adequado para estes processos de alargamento de mercados;

- O alargamento aos mercados de destino da emigração em alguns dos casos pode ter interesse, dada a grande concentração de comunidades açorianas e madeirenses que habitam nesses locais, habitualmente chamados de mercado da saudade. No entanto, a distância, as grandes dificuldades ao nível da língua e mesmo os entraves burocráticos associados às exportações, condicionam fortemente esta opção, remetendo-a para situações muito específicas;
- Outros mercados, como os de origem dos turistas, parecem muito trabalhosos e pouco atractivos, devido à quase inexistência de notoriedade, das marcas e das regiões, havendo grandes dificuldades em acompanhar eficaz e regularmente estes processos. No entanto, tal não implica que não se possam desenvolver processos de exportação para um número muito limitado de clientes (exemplo: cadeias de supermercado ou lojas étnicas) onde o produto possa ser devidamente apreciado e procurado.

A capacidade produtiva da generalidade dos produtos impõe grandes restrições aos processos de alargamento de mercados que os produtores pretendam encetar, a não ser que optem por expandir a sua capacidade produtiva.

3.5.2. Formas de entrada e acompanhamento necessário

As empresas poderão entrar nos novos mercados, através de:

- Vendedor residente no mercado de destino, especialmente contratado para o efeito;

O PAPEL DO MARKETING

- Vendedor não residente no mercado de destino, que se desloca regularmente aos mercados;
- Constituição de uma filial comercial, com uma equipa comercial própria e exclusiva: situação dispendiosa e normalmente inviável devido às limitações de produção;
- Aproveitamento de uma estrutura comercial existente: escolha de um distribuidor local;
- Acordos comerciais específicos com um numero muito limitado de clientes locais (exemplo: cadeias de lojas com uma dimensão signi-ficativa);
- Parcerias com outros produtores locais, no sentido de desenvolverem uma estrutura de distribuição no exterior, capaz de potenciar um número mais alargado de produtos. Estas parcerias poderão materializar-se através de cooperativas ou empresas.

Todas estas formas de entrada são viáveis, dependendo os objectivos das organizações e dos contextos onde se inserem. No entanto, a necessidade de profissionalizar fortemente a actividade comercial e a complexidade que envolve a abordagem a novos mercados, exige uma profunda reflexão sobre a forma que melhor se adequa para cada situação concreta, e que garanta um bom desempenho comercial e financeiro à empresa.

Independentemente da forma de entrada escolhida, há alguns aspectos que devem ser salvaguardados e tomados em consideração, tais como:

- Os processos de alargamento de mercados, se bem estruturados, podem ser muito importantes para o desenvolvimento das empresas;
- Devem evitar-se abordagens inconsequentes, como seja a presença em feiras / mostras, quando não inseridas num plano de trabalho que contemple uma continuidade de relação, como reuniões de acompanhamento, formalização de relacionamentos, etc.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- Qualquer abordagem a potenciais clientes ou distribuidores deve ser acompanhada de um trabalho de suporte adequado, que não faça os contactos caírem no esquecimento, ou mesmo, causar má impressão ao possível parceiro de negócio. O produtor tem de demonstrar que acredita realmente no processo;
- A necessidade de profissionalizar a função comercial nas abordagens externas, obriga a reflectir a possibilidade de as fazer em conjunto com outros produtores, ou recorrendo a distribuidores especializados, de forma a conseguir melhores meios para um desempenho mais adequado do processo;
- Quanto maior a dimensão das marcas, maiores as vantagens potenciais dos processos de alargamento dos mercados, pelo que o aumento das interacções entre produtores pode ser muito vantajosa;
- Os produtores não se devem afastar dos *focus* de diferenciação mais valorizados pelos consumidores, no que concerne aos produtos regionais: a tradição, a genuinidade e a pureza;
- Os resultados dos processos de alargamento dos mercados pressupõem um retorno a médio-longo prazo, o que implica grande paciência, persistência e capacidade financeira;
- Os processos de alargamento de mercados podem passar por várias fases e por diversas formas. Ou seja, por pretender construir uma filial comercial num determinado território, não é essencial que tal seja feito logo no início do processo, podendo existir diferentes fases ao longo do processo, já que os passos não têm de ser irreversíveis, mas necessariamente bem dados;
- Os mercados internacionais, porventura com a excepção dos mercados da saudade, não terão o potencial que se compare aos mercados nacionais, para além de serem mais voláteis. Tal não significa que estes mercados devam ser ignorados. Poderão existir nichos de mercado interessantes, em determinados pontos de venda específicos.

O PAPEL DO MARKETING

Se estes aspectos forem devidamente equacionados, certamente que os processos de alargamento dos mercados, com um potencial muito importante para a maioria dos produtores, terão condições para se desenrolar com maior ponderação e mais condições para serem melhor sucedidos.

3.6. Breve resumo do capítulo

O desempenho comercial é um dos aspectos a melhorar na actuação dos produtores regionais, devido ao facto de as suas competências se centra-rem sobretudo nos processos produtivos e pouco na área comercial e devido à reduzida dimensão da generalidade das unidades.

Em primeiro lugar, o produtor tem de definir, quais os objectivos comerciais que pretende atingir em diversas áreas que não se limitam às vendas em valor e quantidade. Desta forma identificará caminho a percorrer e motivará toda a organização em torno dos seus objectivos. A partir daqui, há que estabelecer a metodologia de trabalho a seguir, quer para manter os clien-tes actuais, quer para conquistar novos clientes.

Existem diversos tipos de clientes, cujas características, necessidades e exigências diferem, mas têm de ser previamente conhecidas e analisadas, de forma a definirem-se prioridades e planos de trabalho adequados. De entre as tipologias mais referenciadas, distinguem-se os intermediários, consumidores finais e agentes, podendo cada um deles desdobrar-se de forma profunda, exigindo amplo trabalho de análise e pesquisa.

A actuação do produtor também se diferenciará, caso se trate de um cliente novo que se pretenda conquistar ou de um cliente já existente, que tem de ser acompanhado de forma adequada para se manter fidelizado à organiza-ção. Apesar de trabalhosos, os processos de conquista de novos clientes são essenciais, pois permitem à empresa crescer e minorar as dependên-cias face aos clientes existentes.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Em função dos objectivos da empresa, das especificidades do mercado e dos clientes, a empresa organiza a sua força de vendas, definindo e recrutando os vendedores de que necessita, distribuindo-os no mercado da melhor forma e dando-lhes um adequado acompanhamento, através de processos devidamente estabelecidos e programados.

Há situações em que os produtores podem optar por delegar a sua função de vendas a pessoas ou organizações externas, quer sejam cooperativas, distribuidores, agentes ou comissionistas de forma a reduzir os custos fixos e/ou profissionalizar a actividade comercial. Contudo, apesar de potencialmente adequada, esta decisão deve ser devidamente ponderada: a escolha das entidades em quem delegaremos a actividade comercial, o estabelecimento do acordo de distribuição e a fixação de um plano de trabalho e de acompanhamento conjunto são aspectos determinantes que devem ser devidamente ponderados e definidos.

Independentemente da forma escolhida para organizar a actividade comercial, é fundamental ter em consideração que estes são processos invariavelmente muito dispendiosos e trabalhosos, mas fundamentais para o desenvolvimento da empresa.

O alargamento das actividades comerciais a outros territórios é uma decisão potencialmente adequada, dada a limitada dimensão do mercado local e a necessidade de valorizar as marcas. Por outro lado o aumento da procura por este tipo de produtos deve ser devidamente aproveitada. No entanto, antes de enverdar por este caminho, deve saber-se exactamente que capacidades a empresa possui, quais os territórios mais adequados para iniciar o processo, como se vai organizar o processo, nomeadamente na área comercial e que acompanhamento se poderá fazer ao processo.

4. *As embalagens como forma de comunicação fundamental com o mercado*

As embalagens dos produtos têm um papel fundamental para a conservação, distribuição e comunicação dos produtos e das marcas. Desta forma, deverá ser analisada com todo o cuidado por parte dos produtores.

O papel de comunicação é cada vez mais relevante nas embalagens, uma vez que as marcas são cada vez mais vendidas em livre-serviço (sem a intervenção pessoal do vendedor ou do produtor) e a pessoas que não são os seus tradicionais clientes, devido à tendência de alargamento para outros mercados e à crescente importância dos turistas nas compras de produtos regionais. Nestes casos, a embalagem demonstra o cuidado do produtor no acondicionamento do produto (a consideração que o produtor tem pela sua marca) e a sua proposta de valor da marca (o seu posicionamento e a estratégia de marketing).

Por outro lado, o reduzido ou nulo orçamento em publicidade, faz com que a embalagem assuma um papel ainda mais relevante no processo de venda e na decisão do consumidor em escolher uma marca em detrimento de outra.

Em termos da função de comunicação, a marca deve evidenciar as características diferenciadoras da marca dos territórios atlânticos, já definida e enunciada ao longo do projecto: pureza, tradição e genuinidade, para além de outros factores diferenciadores que considere relevantes. Desta forma, a coerência deve ser total, para que a embalagem consiga despertar a atenção do potencial cliente, o influencie a procurar saber mais informações sobre o produto e influencie a sua decisão de compra.

A necessidade de ser atractiva, não quer dizer que copie, ou se baseie nas embalagens das marcas nacionais mais relevantes, até poderá (e deverá) ser mais simples, desde que coerente com os valores e posicionamento da marca.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Ao desenhar, conceber ou “encomendar” uma embalagem para um produto regional, tradicional, puro, genuíno, deve considerar-se:

- Os valores e a coerência da marca;
- A forma de a diferenciar da concorrência (dos outros produtos regionais);
- Aquilo que o cliente-alvo valoriza na embalagem;
- As regras e normas de embalamento.

A compatibilidade entre a embalagem e a proposta de valor da marca é um aspecto central a ter em conta por parte do produtor regional. Para além de cumprir todos os requisitos técnicos obrigatórios, em termos de indicações e materiais, é necessário que consiga comunicar com os seus destinatários. Essa comunicação poderá advir do seu *design*, dos materiais que se utiliza na embalagem, da mensagem e das cores.

O design revela a modernidade da marca que deve estar de acordo com a sua proposta de valor. Se for muito agressivo, poderá colocar em causa a imagem de tradicionalidade dos produtos. No entanto, poderá ser inovador e moderno, sem com isso causar qualquer ruptura com os valores associados à tradição, genuinidade e pureza. Por outro lado, o *design* deve estar adequado ao local onde o produto vai ser comercializado, tendo por isso de ser capaz de diferenciar e valorizar o produto face a outros.

Os materiais utilizados na concepção da embalagem são determinantes para a sua atractividade, bem como para o seu custo. Existem produtos em que o custo da embalagem chega a ser superior ao custo de produção do produto, como é o caso dos perfumes e outros bens de luxo.

No caso dos produtos regionais, é conveniente que os materiais sirvam para os valorizar, dentro dos valores que a marca pretende transmitir. Não faz sentido utilizar materiais e *designs* sofisticados se pretendermos desenvol-

O PAPEL DO MARKETING

ver uma relação de proximidade, ou tão pouco pretender uma imagem de qualidade, utilizando materiais pobres.

O *lettering* (tipo de letra) e as cores utilizadas são igualmente determinantes neste processo, pois são naturalmente um elemento fundamental da comunicação com o cliente. Relativamente ao tipo de letra a utilizar, este deve espelhar os seus valores. Existem alguns casos de sucesso (sobretudo em algumas regiões fora de Portugal), em que se utilizam textos escritos à mão (ou supostamente escritos à mão) para dar um cariz pessoal à marca. Noutros casos, sobretudo em produções pequenas e de custo alto, as embalagens são realmente escritas à mão e assinadas pelo produtor (com uma letra obviamente cuidada), de forma a fortalecer a relação pessoal e o cuidado / importância que o produtor confere à marca.

4.1. A importância das cores

As cores que se utilizam nos rótulos e embalagens, se bem escolhidas e aplicadas, transmitem ao cliente um importante conjunto de mensagens e sensações, embora de forma inconsciente, que importa analisar. No entanto, essas associações podem diferir ao longo das culturas e da própria idade dos seus utilizadores. Foi recentemente publicado, no livro *Mercator – Teoria e Prática do Marketing* — uma tabela que contém as associações positivas e negativas das principais cores existentes, que os produtores e *designers* devem ter em consideração:

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Quadro 5 *
Código de Cores

Cor	Associações positivas	Associações negativas
Vermelho	Paixão, dinamismo, revolução, sexo, masculinidade	Guerra, sangue, fogo, morte, demónio
Laranja	Energia, actividade, generosidade, convívio, ambição	Pode parecer barato
Amarelo	Sol, verão, luz, calor, inteligência, ciência, acção, expansão	Cobardia, traição, dúvida
Verde	Vegetal, natureza, primavera, vida, esperança, fertilidade, justiça, segurança, satisfação, repouso	Algumas tonalidades podem ter associações negativas
Azul	Espiritualidade, fé, sobrenatural, feminilidade, justiça, racionalidade, seriedade, tranquilidade, limpeza, higiene	Introversão, segredo, penumbra
Violeta	A nobreza, a realeza, o poder, o misticismo	O inconsciente, o mistério, a opressão, a superstição, a decadência
Preto	Luxo, distinção, rigor, a dimensão artística	Morte, desespero, desconhecido
Branco	Inocência, pureza, virgindade, perfeição, verdade, sabedoria	Vazio, silêncio, inatingível

* *Mercator*, 6.^a edição, p. 205

4.1.1. Cores quentes e cores frias

As cores têm uma importância fundamental na nossa forma de sentir e de encarar a vida e o mundo, bem mais importante do que à primeira vista poderemos pensar. As associações que fazemos mostram bem a sua relevância: expressões como “sorriso amarelo”, “roxo de inveja”, comportamentos associados ao vestuário: o preto no luto, o branco no casamento e na inocência, e mesmo a utilização das cores no tratamento de doenças (nomeadamente em hospitais), mostram bem sua importância e relevância.

As cores podem ser catalogadas de frias ou quentes:

- As cores quentes dão uma sensação de proximidade, calor, densidade, secura, dando a sensação de serem estimulantes. De entre as cores quentes existentes, destacam-se o vermelho, o laranja, parte do amarelo e do roxo;
- Pelo contrário, as cores frias parecem distantes, frias, leves, transparentes, húmidas, calmantes. De entre as cores frias, destaca-se o verde, o azul e parte do amarelo e do roxo.

Segundo estudos realizados, os indivíduos que preferem cores quentes, caracterizam-se por uma maior afectividade, sociabilidade, são mais abertos a estilos e sugestões, procurando uma reacção mais aberta com o mundo exterior. Pelo contrário, os indivíduos que preferem cores frias são em regra, mais distantes, frios e reservados.

Por outro lado, este assunto é ainda bem mais complexo, se quisermos relacionar os estímulos que poderão ser emitidos na combinação de diversas cores, ou na relação entre a embalagem e os pontos de venda onde habitualmente é comercializada.

Desta forma, o estudo das embalagens deve ser um aspecto reservado a especialistas, devendo os produtores, desejavelmente, contratar especialis-

tas para fazerem este trabalho, devendo o produtor definir exactamente os objectivos e as sensações que pretende transmitir, de acordo com a pro-posta de valor da sua marca.

Ao conceberem embalagens para os seus produtos, os produtores devem perceber as reacções que poderão provocar nos seus clientes, sendo que os indivíduos mais sensíveis à cor têm geralmente mais abertura a estímulos e símbolos exteriores, mais facilmente influenciáveis.

4.2. A importância do design e dos materiais

A relevância do *design* e dos materiais utilizados, é decisiva, pois serve para transmitir a proposta de valor da marca e para conservar e transportar os produtos da melhor forma.

Em termos de proposta de valor, permite facilitar a passagem do posicionamento definido, podendo funcionar muitas vezes como grande foco de diferenciação da marca e da empresa. No caso da generalidade dos produtos açorianos e madeirenses, há um grande potencial de desenvolvimento que poderá ser realizado. Na realidade, como se poderá observar na visita a lojas de produtos regionais, a atractividade e adequabilidade das embalagens nem sempre é a mais desejável, perdendo-se por esta razão um importante espaço de melhoria de desempenho no mercado. Por vezes, melhorias no *design* das embalagens poderão ser feitas de forma relativamente económica. Muitas vezes, a valorização que se consegue, suplanta em muito o custo suportado.

Quanto à conservação e transporte dos produtos, há também muito que poderá ser feito, especialmente se considerarmos que existe um importante potencial de alargamento dos mercados. Na realidade, as embalagens têm de facilitar as operações de transporte das mercadorias, com uma maior rentabilização do espaço e das condições de manutenção dos produtos. Actualmente, muitos dos produtos regionais não têm este cuidado, são

transportados em condições pouco adequadas, nem sempre rentabilizando o espaço da melhor forma, ou chegando ao destino nas melhores condições.

4.3. Breve resumo do capítulo

As embalagens têm um papel fundamental para a conservação, distribuição, conservação e comunicação dos produtos e das marcas. Nos produtos regionais, essa importância é muito relevante, uma vez que são cada vez mais vendidos em livre-serviço, sem o apoio do vendedor ou do produtor, quer nos mercados locais quer no exterior. Desta forma, a embalagem tem de influenciar o seu potencial comprador no processo de escolha.

Para que consiga influenciar o seu potencial comprador, não tem de necessariamente ser sofisticada, luxuosa ou presunçosa, pois tal poderia até ter o efeito contrário. A embalagem deve servir para comunicar os valores da marca e todos os seus elementos constituintes servem para o fazer: desde o texto que se imprime, ao tipo de letra, as cores utilizadas, os materiais, tudo comunica com o potencial comprador. Desta forma, toda a embalagem deve ser concebida com esse espírito, devendo o produtor escolher as características mais adequadas para o fazer da melhor forma, o que não significa que tenha de ser a mais bonita ou luxuosa. A própria simplicidade, desde que não confundida com desleixo ou desprezo, poderá ser devidamente valorizada pelo consumidor

Ao desenhar, conceber ou “encomendar” uma embalagem para um produto regional, tradicional, puro, genuíno, deve considerar-se:

- Os valores e a coerência da marca;
- A forma de a diferenciar da concorrência (dos outros produtos regionais);
- Aquilo que o cliente-alvo valoriza na embalagem;
- As regras e normas de embalamento.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

As cores que se utilizam nos rótulos e embalagens, se bem escolhidas e aplicadas, transmitem ao cliente um importante conjunto de mensagens e sensações que importa analisar: no entanto, essas associações podem diferir ao longo das culturas e da própria idade dos seus utilizadores.

O estudo das embalagens deve ser um aspecto reservado a especialistas, devendo os produtores definir exactamente os objectivos e as sensações que pretendem transmitir, de acordo com a proposta de valor da sua marca.

PARTE 3

O DESAFIO DA DIMENSÃO DOS PRODUTORES

1.1. O crescimento e o associativismo como elementos indispensáveis ao desenvolvimento da actividade

A dimensão é um aspecto crítico do desenvolvimento e atractividade das marcas, mesmo que regionais e exclusivas. As razões desta necessidade são fundamentalmente:

- Se as marcas (ou os produtos) têm sucesso e geram rentabilidade, não faz sentido não continuar a investir no desenvolvimento do seu negócio;
- Dado que o mercado de produtos regionais tem um substancial potencial de desenvolvimento, dentro e fora dos territórios, parece adequado desenvolver investimentos nas marcas regionais, assentes nos valores mais relevantes, tradição, genuinidade e pureza;
- À medida que vai crescendo e solidificando a ligação dos consumidores às marcas, a procura aumenta, diminuindo muitas vezes a capacidade da empresa dar resposta aos pedidos do mercado, arriscando-se mesmo a não ter capacidade para fornecer as quantidades procuradas, gerando insatisfação aos clientes;
- Quando os produtores assumem verdadeiros compromissos com o mercado — personificados nas marcas —, sentem-se na necessidade de aprofundar a sua relação, o que necessariamente implica a vontade de crescer, e assim aprofundar o relacionamento com os actuais consumidores e a desenvolver relacionamentos com outros. Esta necessidade só não se verifica nos casos em que os produtores se concentram exclusivamente em si, não tendo a capacidade ou a vontade de analisar a empresa e as suas potencialidades do ponto de vista do mercado.

Quadro 6



A dimensão é o 3.º dos vectores a aprofundar no âmbito do processo de desenvolvimento dos produtos regionais. No entanto, resta explorar algumas das formas que os produtores poderão utilizar para se dimensionarem.

Em primeiro lugar, deve referir-se que existem diversas formas de suportar o crescimento, sendo estas:

- 1) *Crescimento orgânico* — através de investimento directo do produtor / proprietário, no desenvolvimento do seu negócio, investindo em instalações físicas ou em equipas comerciais. Esse crescimento poderá ser feito, recorrendo a capitais do próprio produtor ou a operações financeiras (normalmente “empréstimos”);
- 2) *Parcerias empresariais com outros produtores ou comerciantes* — em vez de ser o produtor a investir directamente e sozinho em estruturas produtivas ou comerciais de reduzida escala, poderá juntar esforços

O DESAFIO DA DIMENSÃO DOS PRODUTORES

com “colegas”, podendo estes ser, concorrentes, comerciantes, clientes, produtores de outras áreas, etc;

- 3) *Parcerias de influência* — estas parcerias pretendem melhorar a situação dos produtores e dos sectores, através da constituição de grupos de pressão que lutem por uma melhor representatividade dos produtores locais. Geralmente, estas entidades designam-se por Associações e podem ter um papel relevante na dinamização de acções de dinamização e de valorização dos produtos e dos concelhos, bem como na constituição de grupos de pressão sobre determinados temas (por exemplo: acções de certificação de produtos regionais, eventos de apoio aos produtores, etc.), organização de acções de formação e de consultadoria, etc.

1.1.1. Crescimento orgânico

O crescimento orgânico é apontado como a forma mais utilizada pelas empresas para desenvolverem a sua actividade. Vulgarmente as empresas investem em equipamento de produção e de distribuição, equipas comerciais, marketing, com fundos próprios ou recorrendo a empréstimos bancários. Estes investimentos são benéficos se se enquadrarem em objectivos e estratégias bem definidas e com viabilidade económica, devendo-se providenciar para que seja feita uma prévia e cuidadosa análise ao potencial de rentabilidade dos investimentos.

É salutar que existam pessoas dispostas a investir na sua Terra e nos produtos regionais. No entanto, existem dois aspectos centrais a salvaguardar, sendo estes:

- O desenvolvimento de uma análise de mercado adequada, de forma a avaliar a receptividade do mercado face à oferta que a empresa pretende desenvolver. Esta análise é sempre imprescindível, tra-

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- tando-se de investimentos em novos produtos / projectos, ou em novos clientes e novos mercados;
- O conveniente enquadramento do projecto de investimento num plano de negócio estruturado. Só dessa forma, se consegue inventariar todos os investimentos necessários e todos os custos em que se incorrerá. Ao longo das diversas reuniões efectuadas, verificou-se que muitas entidades desenvolvem fortes investimentos em determinadas áreas (por exemplo: produção), esquecendo-se que terão necessariamente de investir no sistema de venda e de distribuição. Quando detectam esta lacuna, é muitas vezes tarde demais, pois já não há fundos disponíveis para fazer face a estas novas exigências, ou a viabilidade económico-financeira do projecto não comporta esses custos;
 - De entre os custos que mais frequentemente estão subavaliados, destacam-se os investimentos relacionados com as actividades comerciais (nomeadamente a constituição de uma equipa de vendedores e com custos inerentes), de marketing (publicidade, relações públicas, estudos, etc.) e em fundo de maneo (verbas necessárias para equilibrar a tesouraria, e que são particularmente relevantes nos primeiros meses de actividades).

Ao desenvolver novos investimentos, deve ter-se em grande atenção o potencial de aceitação do(s) produto(s) no(s) mercado(s), através de uma análise aos consumidores actuais e potenciais, aos concorrentes e à res-posta que deles poderemos esperar, bem como aos mercados que devemos explorar (locais, nacionais ou internacionais).

A escassez de marcas com uma dimensão relevante, capaz de permitir uma adequada resposta aos mercados, aliada à crescente procura deste tipo de produtos (não só no mercado local, como nacional), sugere um grande potencial para os investimentos que se possam realizar no âmbito dos produtos regionais, desde que respeitem os princípios definidos como estratégi-

O DESAFIO DA DIMENSÃO DOS PRODUTORES

cos para o desenvolvimento dos produtos regionais: **PUREZA, TRADIÇÃO e GENUINIDADE.**

O crescimento orgânico, inevitavelmente associado a maior produção, não pode provocar alterações na qualidade e autenticidade dos produtos e da sua relação com o mercado. A preservação destes componentes é determinante para a continuidade de uma relação profícua com o mercado: uma imagem massificada ou impessoal do produto, quebraria este circuito e promoveria a desqualificação e desvalorização do produto.

Por outro lado, os produtores deverão tomar em consideração que a actuação de cada um se reflecte na imagem que os consumidores constroem dos produtos tradicionais madeirenses e açorianos e mesmo na imagem da pró-pria região, pelo que a postura de cada produtor tem profundas implicações em todo o mercado.

1.1.2. Parcerias empresariais

Uma forma alternativa de crescer, com menor investimento e muitas vezes com um retorno equivalente, materializa-se através de parcerias empresariais, através das quais, diversas entidades desenvolvem esforços comuns no sentido de melhorarem a sua oferta em termos de quantidade, qualidade, acessibilidade, atractividade, etc.

Em termos de parceiros envolvidos, existem algumas possibilidades para a celebração de acordos:

- 1) **Concorrentes** — empresas que fazem produtos equivalentes podem desenvolver esforços no sentido de desenvolver algumas / todas as actividades em conjunto;
- 2) **Com clientes (intermediários) ou fornecedores** — no sentido de desenvolverem apostas conjuntas e concertadas que permitam a superação de objectivos comuns;

- 3) Com outros parceiros de negócio** — no sentido de desenvolverem áreas de negócio em proveito comum. Este tipo de abordagem pode materializar-se de diferentes formas, nomeadamente através da criação de estruturas comerciais ou de distribuição conjuntas;

O grande obstáculo a que projectos deste tipo sejam mais frequentemente firmados prende-se com a pouca disponibilidade da generalidade dos produtores em desenvolver processos em conjunto com outras entidades, de forma a não ter de prestar contas a ninguém ou de assumir compromissos e responsabilidades com os seus parceiros. No entanto, as mais valias que poderão obter dos projectos de parcerias são extremamente aliciantes, pelo que deve ser feito um grande esforço no sentido de se desenvolverem projectos de parceria económica, que solidifiquem as empresas do ponto de vista de produção e de gestão e lhes confirmem uma estratégia e uma noção de continuidade que antes — na maior parte dos casos — não possuíam.

A pequena dimensão da generalidade dos produtores regionais e os limitados recursos financeiros de que geralmente dispõem ou a que têm acesso, bem como a pequenez dos mercados locais e a necessidade de desenvolver uma postura comercialmente adequada para os seus produtos noutros mercados para além do local, explica bem a necessidade de desenvolver estas parcerias.

1.1.3. Parcerias com concorrentes

As parcerias com concorrentes podem ser feitas de forma *parcial* ou *absoluta* / total.

Por parcerias absolutas, entendem-se as *fusões*, ou participações no capital de ambas as empresas, situações em que duas ou mais empresas passam a actuar de forma totalmente integrada, fundindo todas as operações e actividades. Como potenciais inconvenientes, destaca-se a necessidade de

O DESAFIO DA DIMENSÃO DOS PRODUTORES

partilha de interesses e de processos de tomada de decisão. No entanto, as vantagens são muito relevantes, permitindo um aumento da dimensão, a diminuição da concorrência (uma vez que se verifica a junção de dois ou mais concorrentes no mesmo processo) e uma maior organização e definição de objectivos e estratégias.

Por parcerias parciais, entende-se o desenvolvimento de projectos parcelares, que não incluam a partilha total das operações da empresa, mas apenas alguns projectos de mútuo interesse. De entre os potenciais aspectos a analisar, existem vários exemplos, nomeadamente:

- A compra de um determinado equipamento que poderá ser partilhado por ambos;
- A exploração conjunta de uma determinada oportunidade de mercado (regra geral, novas oportunidades que os produtores não teriam oportunidade de aproveitar se agissem individualmente);
- Negociação conjunta de aquisições importantes (nomeadamente matérias-primas, transportes, etc.);
- Estabelecimento de protocolos com agentes externos relevantes (distribuidores, clientes, fornecedores, autarquias, etc.);
- Constituição / dinamização de cooperativas, capazes de apoiarem o desenvolvimento de actividades de suporte, como sejam apoio técnico, armazenagem, vendas, etc.

Estas parcerias poderão ou não incluir participações de capital, a construção de novas empresas, ou simplesmente uma convergência de interesses sobre questões que interessem a ambos, do ponto de vista económico.

Nos casos em que o envolvimento de ambos é determinante — ou muito relevante —, para cada organização (por exemplo, o relacionamento comercial com determinados clientes) há que encontrar formas de garantir que as diferentes organizações cumpram adequadamente com as atribuições a que

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

se comprometeram, para facilitar a obtenção de melhores resultados e relacionamentos futuros.

A forma como são estabelecidos os acordos é determinante para a qualidade do resultado final que se obterá. Quanto mais objectivos e explícitos forem os acordos, menores mal-entendidos poderão gerar e menos conflitos potenciarão. Será assim importante equacionar a sua formalização, passando o acordo para o papel, pois esta será também uma boa forma de o estruturar.

Como exemplos conhecidos deste tipo de parcerias, pode referir-se o caso da empresa *Portugal Telecom* que, em conjunto com a empresa espanhola *Telefónica*, desenvolvem o negócio das comunicações celulares no Brasil. Desta forma, o investimento de cada uma destas empresas é menor, aproveitou-se o conhecimento do mercado de cada um destes operadores e evitou-se que ambas as empresas enveredassem por competir entre si, caso optassem por individualmente desenvolver este processo.

1.1.4. Parcerias com clientes (intermediários) ou fornecedores

Existem interlocutores com quem poderá ser adequado desenvolver parcerias, no sentido de melhor aproveitar oportunidades de negócio, conseguir reduzir custos ou melhor operacionalizar a nossa estratégia de forma a inter-agir com o mercado e os clientes.

O desenvolvimento de parcerias a montante — com fornecedores —, poderá ser profícua para as empresas produtoras, independentemente do nível de interacção que se pretenda atingir:

- No desenvolvimento de embalagens mais adaptadas aos nossos produtos e aos valores que pretendemos transmitir aos nossos clientes;

O DESAFIO DA DIMENSÃO DOS PRODUTORES

- Numa melhor programação das entregas e das condições de paga-mento;
- Numa melhor utilização dos recursos de ambas as empresas, nomeadamente em termos de infra-estruturas de armazenamento e/ou de comercialização;
- No desenvolvimento conjunto de novos produtos / soluções / merca-dos, capazes de potenciar as capacidades de ambas as empresas, aumentando o desempenho e os resultados de ambas, aproveitando o que cada organização tem de melhor como, por exemplo, o conhe-cimento dos mercados e das matérias-primas.

Existem diversos exemplos de parcerias cliente-fornecedor no sentido de desenvolver actividades em conjunto, ou de aproveitar melhor as capacidades das diferentes empresas. Por exemplo, a *Logoplaste*, empresa portuguesa especializada na produção de embalagens plásticas para alimentos, implanta unidades de produção dentro da própria fábrica do cliente, para que os prazos de entrega e os custos de transporte sejam minimizados. Neste caso, embora a “fábrica” das embalagens esteja dentro da “fábrica do cliente”, toda a res-ponsabilidade por essa unidade e processo produtivo é da *Logoplaste*.

5.1.5. Acordos com outros parceiros de negócio

Para além de desenvolver projectos conjuntos com entidades directamente ligadas à sua actividade, o produtor tem a possibilidade de desenvolver par-cerias com outras entidades / organizações que permitam bons resultados a ambas as empresas.

Como potencial de aplicação destas parcerias, realçam-se os acordos que podem ser firmados entre produtores de diferentes áreas de negócio, no sentido de conseguirem uma melhor actuação conjunta em determinados aspectos do seu desempenho.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

De entre os possíveis exemplos de acordos com outros parceiros de negócio, podem nomear-se, meramente a título de exemplo:

- Um produtor de fruta e um produtor de pastelaria podem utilizar a mesma força de vendas, armazém ou circuito de armazenagem e/ou distribuição;
- Artesãos de diferentes áreas (exemplo: barros e tapeçarias) podem organizar-se no sentido de alternadamente visitarem clientes ou estarem presentes em feiras / demonstrações de forma conjunta ou alternada;
- Produtores de áreas distintas podem juntar-se no sentido de em conjunto negociarem um contrato de distribuição com um agente ou distribuidor para o mercado local ou nacional;
- Produtores de áreas distintas podem associar-se para criar um ponto de venda dos seus produtos, ou especializado nos seus produtos. Por exemplo, produtores de artesanato podem associar-se para criar um “loja-oficina” onde eles exponham os seus produtos e demonstrem as suas artes.

Neste tipo de parceria existe a vantagem de não haver a tentação de desenvolver comportamentos “oportunistas” por parte dos intervenientes. Em todas as situações todos têm a ganhar com o sucesso dos seus parceiros, já que aqui não existe qualquer potencial de competitividade ou de conflitualidade.

5.2. Breve resumo do capítulo

A dimensão é um aspecto crítico do desenvolvimento e atractividade das marcas, mesmo que regionais e exclusivas: Permite melhorar os resultados do produtor e satisfazer a procura, criando condições para o alargamento sustentável do mercado.

O DESAFIO DA DIMENSÃO DOS PRODUTORES

Em algumas actividades, não é possível equacionar processos significativos de crescimento, devido a especificidades do processo produtivo (nomeadamente os artistas, que não podem recrutar facilmente novos artistas para multiplicarem a produção). No entanto, estes casos são excepcionais, sendo que em regra, os produtos regionais podem — e devem — aumentar a sua capacidade produtiva, desde que preservem as características e os valores da marca.

O crescimento pode ser suportado de diversas formas: com fundos exclusivamente próprios (*Crescimento orgânico*), parcerias empresariais com outros produtores ou comerciantes ou parcerias de influência.

Este tema deve ser uma das principais prioridades dos produtores regionais, sob pena de não se conseguirem adaptar às novas realidades, caracterizadas por muita concorrência e uma crescente pressão do mercado no sentido da profissionalização da gestão, capacidade e continuidade de entregas, etc.

PARTE 4
O COMÉRCIO LOCAL

1. Os centros de cidade e os produtos regionais

Os centros de cidade ou de localidade, têm condições para servir como o principal cartão de visita do concelho, dada a sua importância histórica, monumental, geográfica, cultural, social e económica, que foram construindo ao longo dos anos ou séculos. Inclusivamente, a sua localização é privilegiada pois resulta da combinação de um conjunto de factores que permitiram a fixação de pessoas e organizações e a implementação de centralidades. Também para os produtos regionais, os centros de cidade têm um enorme potencial, tendente à sua afirmação e comercialização: aqui se concentram um grande número de habitantes e de visitantes, ao mesmo tempo que existe uma maior relação de proximidade entre os produtores, comerciantes e consumidores, que poderá permitir uma maior fidelização e interacção, essenciais à continuidade do negócio.

Tal como os produtos regionais, que têm vindo a diferenciar-se pela sua genuinidade, tradicionalidade e pureza, também os centros de cidade, deverão afirmar-se dessa mesma forma, diferenciando-se das modernas e impessoais unidades comerciais (os centros comerciais), gerando maior proximidade e intimidade com os seus frequentadores, quer sejam habitantes ou turistas. O papel dos centros de cidade, enquanto locais privilegiados para a mostra e comercialização dos produtos regionais locais, assenta em três valores fundamentais, comuns aos centros de cidade e aos produtos regionais:

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

- *Genuinidade*: os centros de cidade são locais com grande herança cultural e histórica. Grande parte dos acontecimentos marcantes da vida das populações do concelho, aconteceram nestes locais. Os monumentos, serviços e pontos de venda, formam um ambiente único, que de nenhuma forma pode ser recriado num centro comercial impessoal e afastado das tradições e genuinidade dos locais;
- *Tradição*: O hábito dos habitantes se encontrarem uns com os outros no centro dos seus concelhos, para estabelecer as suas relações pessoais, gera movimento, fazendo com que o local esteja inserido nos roteiros de compras dos seus frequentadores, quer sejam habitantes ou pessoas que trabalhem no local. Por outro lado, os turistas procuram conhecer estes locais e conhecer o seu comércio, preferindo-o à impessoalidade que caracteriza as maiores superfícies comerciais.
- *Pureza*: estes locais são mais puros, no sentido em que a antiguidade, a experiência e a familiaridade, tornam os pontos de venda como parte integrante e caracterizadora do local. Ao contrário das modernas áreas comerciais, o comércio tradicional, de centro de localidade, mais do que se adapta ao meio, constrói e caracteriza o próprio meio!

O centro de cidade e a sua dinamização é um elemento de grande interesse para todos os intervenientes dos concelhos, nomeadamente para as autarquias, os comerciantes e os produtores:

- Para os produtores, representa o local mais próximo para a venda dos seus produtos, pelo que simplifica e torna menos dispendioso o seu esforço comercial e de distribuição. Por esta razão, foi nos locais mais próximos das instalações dos produtores que muitas vezes desenvolveram as melhores relações e contactos, quer junto dos retalhistas, quer junto dos habitantes locais;
- Para as autarquias, a dinamização do centro das localidades é um elemento fundamental para o desenvolvimento económico do concelho, pois gera empregos, negócios e impostos, atrai turistas, habi-

O COMÉRCIO LOCAL

tantes e visitantes, bem como novos potenciais investidores, para a actividade produtiva, comercial e de outros serviços;

- Para os comerciantes, caso se consiga gerar uma maior atractividade ao centro do concelho, tal vai traduzir-se num aumento do negócio. Desta forma há, por exemplo, interesse em encontrar mecanismos de parceria e de associativismo que melhorem e promovam os centros de cidade.

Comparativamente com os modernos centros comerciais, os centros de cidade têm importantes aspectos que os diferenciam positivamente, como sejam:

- Maior diversidade de serviços, nomeadamente autárquicos, balcões de turismo, correios, mais agências bancárias, etc.
- Maior variedade de soluções comerciais, como seja pontos de venda concorrentes: há diversas lojas do mesmo ramo, ao contrário daquilo que geralmente acontece nos centros comerciais;
- Espaço envolvente mais atractivo, típico e genuíno, uma vez que está rodeado de grande parte dos monumentos históricos mais significativos, bem como, em muitos dos casos, com uma integração paisagística privilegiada;
- Maior familiaridade com os clientes, que têm habitualmente um relacionamento muito antigo com os comerciantes, dado que, na sua maioria são os próprios proprietários que gerem os pontos de venda, que neles trabalham ao longo dos anos. Pelo contrário, as lojas nos novos centros comerciais, têm habitualmente uma grande rotação de pessoal e uma falta tradição e de conhecimento dos consumidores;
- Nos centros de cidade, existe uma forte componente social, pois é aqui que as pessoas se encontram para conviver e fazer as suas compras e os mais velhos passam grande parte dos seus tempos livres;
- A componente habitacional é outro dos pontos positivos que diferenciam os centros de cidade dos modernos complexos comerciais.

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

Historicamente, uma parte muito significativa da população vive no centro de cidade, ao contrário do que acontece com os centros comerciais.

Como aspectos negativos genéricos dos centros de cidade, destacam-se o envelhecimento e má conservação de parte da estrutura comercial, a insuficiente preparação e formação dos funcionários, os horários anárquicos que cada estabelecimento aplica e a muito reduzida dimensão das empresas.

1.1. Os retalhistas e produtores regionais como agentes de mudança dos centros de cidade

No inquérito realizado a retalhistas estabelecidos nos centros das povoações, os comerciantes insistiram frequentemente nas preocupações ao nível da diminuição no número de clientes, cada vez mais atraídos pelas novas e modernas superfícies comerciais, na necessidade de um maior investimento em promoção e divulgação dos centros de cidades e do comércio local, salientando também uma grande urgência na melhor divulgação dos seus pontos de venda.

A actuação dos comerciantes locais, pode materializar-se em duas vertentes complementares. Por um lado, melhorando a proposta de valor do seu estabelecimento e por outro lado, desenvolvendo, conjuntamente com os restantes comerciantes e a autarquia, programas de melhoria e de divulgação dos centros de cidade e de promoção do seu comércio de proximidade, como alternativa adequada às modernas e impessoais novas unidades comerciais.

Para o seu ponto de venda, o comerciante poderá avaliar a sua proposta de valor, face aos seus concorrentes locais e regionais, definindo uma estratégia de marketing adequada, específica para o seu negócio. À semelhança daquilo que acontece com os produtores, estas abordagens não devem ser exclusivamente utilizadas pelos grandes comerciantes. Os pequenos comerciantes poderão desenvolver os seus próprios eixos de diferenciação, em

O COMÉRCIO LOCAL

torno de aspectos, como a variedade, a exclusividade, o ambiente de loja, os horários, etc. Na realidade, há comerciantes muito pequenos, com uma excelente proposta de valor para o seu estabelecimento (marca) amplamente reconhecida pelos consumidores e com uma enorme capacidade para divulgar os produtos regionais. Este livro, embora destinado a produtores, poderá ser utilizado pelos comerciantes, com as devidas alterações, no sentido de os apoiar no desenvolvimento de uma orientação de mercado própria, de uma proposta de valor e de uma estratégia de marketing adequada e coerente.

Os comerciantes podem também unir esforços com outros comerciantes locais, no sentido de desenvolverem programas conjuntos de melhoria e de promoção destas áreas comerciais. Desta forma, poderão, em conjunto, definir alguns aspectos a melhorar, como os horários de funcionamento, a iluminação exterior das lojas, a formação do pessoal, entre outros. Ao mesmo tempo, podem lançar campanhas conjuntas de divulgação da área comercial, como sejam animações de rua, festejos de Natal, publicidade, ofertas e brindes, etc. Os comerciantes poderão procurar o apoio de outras entidades relevantes para o desenvolvimento destes programas, desde que actuem de uma forma organizada, por exemplo, através de uma associação de comerciantes activa e interventiva. Um dos seus eixos de diferenciação poderá ser a sua aposta em produtos regionais e sua proximidade face aos produtores, que é algo que os poderá diferenciar e valorizar face aos restantes centros de cidade e centros comerciais, já que a ligação entre produtos e comércio no centro de cidade, é historicamente muito estreita.

Os produtores, enquanto parte muito interessada no desenvolvimento do comércio local, poderão também ter um papel importante no processo de desenvolvimento comercial dos centros de cidade, apoiando os comerciantes, através da constituição de parcerias, que promovam uma maior eficiência (níveis de serviço mais elevados), exclusividade (produtos exclusivos, quando se justificar), animação (por exemplo, participando em demonstrações sobre o processo produtivo, organizando degustações de produtos nos

UMA ORIENTAÇÃO DE MERCADO

pontos de venda) e qualidade (fornecendo os retalhistas locais com os produtos de maior qualidade, nomeadamente os mais frescos).

Do levantamento realizado nas oito sedes de concelho que integraram o Projecto *Permutas*, verificou-se que os centros dessas localidades possuíam estruturas comerciais muito diversificadas, em função da sua dimensão e necessidades específicas dos seus habitantes, da sua distância face aos principais centros urbanos (em tempo e quilómetros), do poder de compra dos habitantes e da importância do turismo nessas regiões, com as suas especificidades próprias.

No entanto, em todos os centros de sede de concelho analisadas, verifica-se uma importante predominância dos serviços e da restauração. O comércio de produtos alimentares (supermercados, mercearias, etc.) representa também uma parte importante dessa oferta.

Os produtos regionais não são comercializados apenas em lojas de artesanato. Existe mesmo uma tendência crescente, em diversos países, de cada vez mais alargar o âmbito das lojas de artesanato e de diversificar os pontos de venda de produtos regionais:

- As lojas de artesanato optam muitas vezes por alargar o seu âmbito, no sentido de comercializarem uma gama de produtos regionais mais alargada, tornando a sua oferta mais diversificada e atractiva;
- O comércio local alarga, ou aprofunda, a sua oferta aos produtos regionais, desde que enquadrados no âmbito do seu estabelecimento, para se tornar mais atractivo perante os seus clientes, sobretudo aqueles que procurem uma oferta mais genuína, diferente daquela que existe nos centros comerciais e nas cadeias de lojas generalistas e indiferenciadas.

Quadro 6 — Levantamento da estrutura comercial dos centros urbanos

Sector	V. Franca Campo		Ribeira Grande		Povoação		Ponta Delgada		São Vicente		Porto Santo		Ponta do Sol		Porto Moniz		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Restauração (Horeca)	14	17,7	17	12,0	8	17,0	69	13,3	13	28,9	25	24,8	11	25,0	26	56,5	183	17,9
Hiper / supermercados e produtos alimentares	2	2,5	13	9,2	6	12,8	8	1,5	5	11,1	3	3,0	1	2,3	1	0,0	39	3,8
Animais, plantas e flores	2	2,5	3	2,1	0	0,0	4	0,8	1	2,2	2	2,0	1	2,3	0	0,0	13	1,3
Brinquedos, prendas e brindes	0	0,0	1	0,7	0	0,0	6	1,2	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	0,9
Electrodomésticos, electrónica, hi-fi e imagem	2	2,5	1	0,7	1	2,1	12	2,3	1	2,2	3	3,0	2	4,6	0	0,0	22	2,2
Lazer, cultura, música e tempos livres	1	1,3	7	4,9	1	2,1	25	4,8	1	2,2	8	7,9	2	4,6	5	10,9	50	4,9
Mobiliário, decoração, artigos para o lar e jardim	10	12,7	22	15,5	6	12,8	49	9,4	2	4,4	9	8,9	4	9,1	0	0,0	102	10,0
Moda e acessórios	10	12,7	20	14,1	4	8,5	89	17,2	4	8,9	22	21,8	3	6,8	0	0,0	152	14,9
Ourivesaria, joalharia e relojoaria	3	3,8	6	4,2	2	4,3	21	4,1	0	0,0	2	2,0	2	4,6	0	0,0	36	3,5
Papelarias, livrarias e tabacarias	2	2,5	5	3,5	0	0,0	16	3,1	2	4,4	4	4,0	1	2,3	0	0,0	30	2,9
Perfumaria e cosmética	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0,2
Serviços	33	41,8	47	33,1	19	40,4	218	42,0	14	31,1	23	22,8	17	38,6	14	30,4	385	37,6
Totais	79	100	142	100	47	100	519	100	45	100	101	100	44	100	46	100	1023	100

Desta forma, existe um amplo potencial para o desenvolvimento conjunto dos produtos e comércio regional, que se poderão dinamizar conjuntamente e contribuir, através de acções integradas para o desenvolvimento dos centros de cidade

1.2. Breve resumo do capítulo

Ao longo deste capítulo analisou-se a importância e potencial que os centros de cidade poderão ter para o desenvolvimento económico do conceito, nomeadamente potenciando fortemente as produções regionais que aí se desenvolvem.

A concorrência dos modernos centros comerciais, dinâmicos, organizados, atraentes e diferentes, têm colocado dificuldades aos centros de cidade, que muitas vezes não têm conseguido renovar a sua estrutura comercial e a sua atitude perante o mercado. No entanto, estes locais têm excelentes condições para se afirmarem, em termos de tradição, de genuinidade e de pureza, que são aspectos fortemente valorizados por habitantes e turistas.

Existe um grande potencial de desenvolvimento conjunto entre os produtos regionais e o comércio local, já que ambos se desenvolveram conjuntamente, gerando relações e tradições muito fortes, que podem ser reforçadas em benefício mútuo. Os produtos regionais, se convenientemente apresentados e divulgados, podem mesmo ser um eixo fundamental de diferenciação dos centros de cidade e dos seus comerciantes, desde que exista a vontade de produtores e comerciantes nesse sentido.

Para os comerciantes locais, tal como para os produtores, é essencial o desenvolvimento ou aprofundamento de uma orientação de mercado centrada nos consumidores. Este livro, embora tenha sido desenvolvido sob a óptica do produtor regional, poderá ajudar os produtores locais a apro-

O COMÉRCIO LOCAL

fundarem a sua relação com o mercado, utilizando técnicas mais adequadas e que lhe permitam gerar maior capacidade de atracção e fidelização de clientes, de forma a melhor competir com as modernas e competitivas unidades comerciais.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D.A. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press. 1996
- BALSAS, Calos, *Urbanismo comercial em Portugal e a revitalização do centro das cidades*. GEPE, Lisboa, 1999
- CALVER, Giles, *Qué es el packaging?*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona, 2004.
- FARINHA, Modesto, *Psicodinâmica das cores na organização*. Editora Edgard Blucher, 4.ª edição. São Paulo, 1990.
- LENDREVIE, Jacques, LINDON, Denis, DIONISIO, Pedro, RODRIGUES, Vicente, *MERCATOR XXI Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, 10.ª edição. Lisboa, 2004
- PEDRO, Margarida «O Valor da Marca». *Revista Portuguesa de Marketing*, 1999, 3(8), 45-52.
- PINA E CUNHA, Miguel, REGO, Arménio, CAMPOS E CUNHA, Rita, CABRAL CARDOSO, Carlos, *Manual de comportamento organizacional*, RH editora, 2.ª edição. Lisboa, 2003
- RIES, Al, RIES, Laura, *A origem das marcas*. Casa das Letras. Cruz Quebrada, 2004

