

Cecília Maria dos Reis Costa Faro Vara

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA HIMEV

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção
Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Jorge Lopes

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Cecília Maria dos Reis Costa Faro Vara abaixo assinada, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 201240003, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 10 / 02 / 2023

Cecília Maria dos Reis Costa Faro Vara

AGRADECIMENTOS

Uma tese é um trabalho académico que um aluno, individualmente deve elaborar e defender. No entanto esta tese não foi um trabalho individual, contou com a ajuda direta e indireta de um conjunto de pessoas e sem as quais não seria possível concretizá-la.

A todos gostaria de deixar aqui os meus agradecimentos.

Ao Professor Doutor Jorge Lopes, meu orientador, por todos os conselhos dados que me ajudaram a estruturar e a realizar atempadamente cada etapa deste trabalho.

Ao Dr. Manuel Silva Ribeiro e Dra. Rosilda Ribeiro, proprietários da empresa Himev, pela grande disponibilidade para conversarem comigo, e me terem ajudado a obter toda a informação necessária.

A todos os colaboradores da empresa com quem tive o prazer de conversar e sempre se disponibilizaram a ajudar, saliento o Claudinê Machado pelas muitas reuniões que tivemos e toda a informação que me deu.

Ao meu marido, José Vara, através do qual pude conhecer a Himev e esteve sempre ao meu lado, apoiando e ajudando na realização deste trabalho.

Ao ISAG e a todos os docentes que me proporcionaram enriquecer o meu conhecimento, muito desse conhecimento foi importante para a concretização desta tese.

RESUMO

Este projeto teve como finalidade definir um Plano de Marketing para a empresa Himev, empresa no setor do agronegócio no Brasil, tendo como atividade a fabricação de equipamentos de trituração vegetal. O foco foi no conhecimento, quanto mais informação relevante for transformada em conhecimento melhor se pode definir um plano de marketing que permita estabelecer relações duradouras que transmitam confiança no momento da tomada de decisão, mesmo no mercado B2B.

O método utilizado para se alcançar os objetivos foi começar por uma revisão da literatura que apoiasse na elaboração de estratégias, numa segunda fase uma análise ao contexto onde esta está inserida com o apoio de várias ferramentas de análise para identificar oportunidades e forças a serem utilizadas na definição de estratégias, bem como a identificação de fraquezas e ameaças a mitigar. E por último foi feito um Diagnóstico de Gestão do conhecimento à empresa para saber como este era gerido.

Tendo por base toda a informação recolhida foi possível delinear uma estratégia, através de um conjunto de ações que permitirão à empresa estabelecer uma relação mais próxima com várias partes interessadas, criando sinergias que permitam serem percebidas como especialistas pelos potenciais clientes, criando assim a sua confiança e lealdade.

Este plano de marketing vai permitir que a empresa possa, seguindo a estrutura do plano, planear as suas estratégias atempadamente para que não haja falhas, implementá-las e avaliá-las para as ir adaptando de forma a obter os melhores resultados possíveis, crescendo de forma sustentada.

Palavras-chave: Agronegócio, Conhecimento, Estratégia, Plano de marketing.

ABSTRACT

The purpose of this project was to define a Marketing Plan for the company Himev, a company in the agribusiness sector in Brazil, whose activity is the manufacturing mulching equipment. The focus was on knowledge, the more relevant information is transformed into knowledge, the better one can define a marketing plan that allows to establish lasting relationships that transmit confidence at the moment of decision making, even in the B2B market.

The method used to achieve the objectives was to begin with a review of the literature that would support the elaboration of strategies, and in a second phase an analysis of the context in which it is inserted with the support of various analysis' tools to identify opportunities, strengths, used in the definition of strategies, and identification of weaknesses and threats to be mitigated. Also, a Knowledge Management Diagnosis of the company was made to find out how it was managed.

Based on the information gathered, it was possible to outline a strategy, through a set of actions that will allow the company to establish a closer relationship with various stakeholders, creating synergies that allow them to be perceived as experts by potential customers, thus creating their trust and loyalty.

Following this marketing plan will allow the company to plan its strategies in time so that there are no failures, and to implement and evaluate them, so that the company can adapt them in order to obtain the best possible results, allowing it to grow in a sustained way.

Keywords: Agribusiness, Knowledge, Strategy, Marketing Plan.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de abreviaturas e siglas.....	viii
Lista de tabelas, gráficos e figuras.....	x
Lista de anexos.....	xii
1. Introdução e identificação do problema organizacional.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Problemas e objetivos da investigação	1
1.3. Estrutura do trabalho	2
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. O Marketing e a sua importância	4
2.2. O Marketing Digital	5
2.3. O Marketing Relacional	6
2.4. O marketing de Conteúdo.....	8
2.5. Construção de estratégias de marketing.....	9
2.6. A gestão do conhecimento na estratégia de marketing.....	11
2.7. O consumidor B2B.....	12
3. Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos	14
3.1. Contexto organizacional	14
3.2. A empresa HIMEV	18
3.2.1. História e caracterização	18
3.2.2. Análise Interna.....	21
3.2.3. Análise Externa	33

3.2.4. SWOT.....	52
3.3. Objetivos	55
4. Metodologia	57
4.1. Modelo Bukowitz e Williams (2002)	57
4.2. Abordagem metodológica.....	57
4.3. Amostra	59
4.4. Procedimentos.....	59
4.5. Resultados	59
4.6. Conclusões.....	65
5. Projeto	66
5.1. Estratégias	66
5.1.1. Missão, Visão e Valores	66
5.1.2. Posicionamento	66
5.1.3. Segmentação	67
5.1.4. Marketing Mix	70
5.6. Ações	72
6. Conclusões.....	84
7. Limitações	86
Referencias bibliográficas.....	87
Webgrafia	90
Anexos	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMCI - Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente

ABMR&A – Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CAMTA - Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

DGC – Diagnóstico da Gestão do Conhecimento

ECIB – Estudos de Competitividade da Indústria Brasileira

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPI - Equipamentos de Proteção Individual

EUA – Estados Unidos da América

FOB – Free On Board

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDH – Índice de desenvolvimento Humano

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

IPAM – Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia

NASA - Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço

NCM - Nomenclatura Comum do Mercosul

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PIS - Programa de Integração Social

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SAFTA - Sistema Agroflorestal De Tomé-Açu

SNPA – Sistema Nacional de Pesquisa agropecuária

SUEXT - Subsecretaria de Operações de Comércio Exterior

UE – União Europeia

UNFCCC - United Nations Framework Convention on Climate Change

IPA – Instituto Agrônomo de Pernambuco

TSE - Tribunal Superior Eleitoral

LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

Tabela 1 - Modelo de negócio da Himev.....	19
Tabela 2 - Análise PESTAL	34
Tabela 3 - Matriz da concorrência.....	47
Tabela 4 - Análise da concorrência da Himev	49
Tabela 5 - Análise SWOT - Himev	53
Tabela 6 - Objetivos de marketing	55
Tabela 7 - Indicadores de Gestão do Conhecimento por secção	58
Tabela 8 - Resultados do DGC	60
Tabela 9 - Ações de marketing a realizar.....	76
Tabela 10 - Avaliação dos resultados das ações	82
Tabela 11 - Calendarização das atividades	83
Gráfico 1 - Saldo da balança comercial brasileira de 2010 a 2020 (em US\$ bilhões)...	14
Gráfico 2 - Venda de máquinas agrícolas	15
Gráfico 3 - Percentagem de vendas da Himev, por setor.....	32
Gráfico 4 - Percentagem de respostas por secção	61
Gráfico 5 - Indicadores da secção "Obtenha".....	61
Gráfico 6 - Indicadores da secção "Utilize"	62
Gráfico 7 - Indicadores da secção "Aprenda".....	62
Gráfico 8 - Indicadores da secção "Contribua".....	63
Gráfico 9 - Indicadores da secção "Avalie"	63
Gráfico 10 - Indicadores da secção "Construa/Mantenha"	64
Gráfico 11 - Indicadores da secção "Descarte"	64
Figura 1 - Mercado do setor de equipamentos agrícolas	15

Figura 2- Organigrama da Himev.....	20
Figura 3 - Missão, Visão e Valores	21
Figura 4 - Marketing Mix	23
Figura 5 - Trituradores Himev	24
Figura 6 - Supertrinchas	25
Figura 7 - Promoções Himev	26
Figura 8 - Forma de contacto.....	26
Figura 9 – Página do site da Himev	27
Figura 10 - Benefícios da trituração	28
Figura 11 - Comunicação no Facebook	28
Figura 12 - Duas publicidades da Himev.....	28
Figura 13 - Família Himev.....	29
Figura 14 - Apresentação de equipamentos	29
Figura 15 - Expointer	30
Figura 16 - Patrulha mecanizada	31
Figura 17 - Análise PESTAL	33
Figura 18 - Modelo das 5 forças de Porter	43
Figura 19 - Atratividade do setor	46
Figura 20 - Análise SWOT	52
Figura 21 - Persona Theo	68
Figura 22 - Persona Moisés.....	69
Figura 23 - Persona Samuel	69
Figura 24 - Storyboard.....	75

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	92
Anexo B	101
Anexo C	104

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

Com o presente trabalho de projeto, pretende-se desenvolver um plano de marketing para a empresa Himev, empresa brasileira no setor do agronegócio, fabricante de trituradores para as mais diversas áreas (agrícola, pecuária, florestal, entre outras).

1.1. Contextualização

Segundo Batalha e Silva (2015), citados por Da Silva e Pandolfi (2021), o agronegócio é toda a cadeia produtiva agrícola: antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira. Sendo que antes da porteira é tudo o que vem antes da produção desde os equipamentos, os fertilizantes, sementes e muitos outros; dentro da porteira é a produção agrícola e depois da porteira são todas as atividades depois da produção desde o transporte, armazenamento, industrialização entre outros.

Para Da Silva e Pandolfi (2021) um país com grande potencialidade para o agronegócio é o Brasil, sendo que este setor é de extrema importância para a economia do país. O agronegócio é uma das principais atividades da economia brasileira. O agronegócio, para além de gerar empregos e alimentar a população é também fundamental para a balança comercial – no primeiro semestre de 2022, o agronegócio teve uma participação de 48% no saldo comercial do País (CEPEA, 2022).

1.2. Problemas e objetivos da investigação

Tendo em conta a importância e o crescimento que tem vindo a ter o setor onde a empresa Himev se insere, é fundamental que nesta se reflita esse crescimento, no entanto nem sempre isso acontece, as vendas acontecem de forma circunstancial, fruto de uma gestão “à vista”, em vez de um planeamento estratégico a longo prazo. A gestão é feita com base na intuição da gestão, a qual tem anos de experiência, o que tem permitido o crescimento. No entanto, a falta de um planeamento, com objetivos bem definidos e ações a atingir, faz com que as vendas aconteçam, de uma forma passiva, quando um potencial cliente pede orçamento. O marketing (entendido pela empresa como publicidade) é feito digitalmente, mas para um público generalista, isto porque não têm registo de quem são os seus clientes, que atividade têm ou qual a área geográfica. Também se verifica que todo o conhecimento do mercado é baseado no que se ouve dizer, sem constatação dos factos e registo de informação, o que leva a um aparente conhecimento individual e não organizacional.

Identificar as características do mercado, saber o que a concorrência está a fazer e conhecer o seu cliente é essencial para que a Himev possa continuar o seu crescimento, mas de uma forma mais sustentada, para que o trabalho realizado por todos os colaboradores seja mais eficiente e eficaz. Criar um plano de marketing é fundamental. No entanto, é preciso não esquecer as dinâmicas atuais, dado que o mundo está em constante mudança e é necessário estar sempre atento a essas mudanças. Por este motivo, a criação do plano de marketing não basta, é necessário também a definição do processo de marketing e respetivos procedimentos para que o plano seja implementado e possa ser adaptado consoante as mudanças que possam surgir e tendo por base a gestão do conhecimento.

1.3. Estrutura do trabalho

Este trabalho divide-se em 7 capítulos.

Neste primeiro capítulo, que é a introdução, identifica-se o problema a solucionar ao longo dos capítulos seguintes.

No segundo capítulo será feita uma revisão da literatura com a apresentação de conceitos e modelos teóricos que poderão contribuir para a resolução do problema apresentado, isto é, será feita uma revisão da literatura relativa a temas como a importância do marketing para o sucesso das empresas, algumas das principais tendências do marketing que todas as empresas devem estar atentas e acompanhar, bem como o papel crucial desempenhado pelo marketing digital, marketing relacional e marketing de conteúdos. Também se irá analisar a construção de estratégias de marketing e a importância da gestão do conhecimento para a definição dessas estratégias.

O diagnóstico do contexto organizacional, com uma caracterização quer do consumidor B2B como também do mercado do agronegócio, é apresentado no terceiro capítulo. Também há uma apresentação da empresa, quer da sua história bem como do seu modelo de negócio e por fim os objetivos específicos de investigação.

O quarto capítulo será dedicado à metodologia, a qual procura reunir contributos para mais tarde definir a estratégia e propor ações de comunicação. Assim, neste capítulo serão definidos métodos e técnicas para a recolha de dados, para além da apresentação dos resultados e das respetivas conclusões.

No quinto capítulo será incluído o plano de marketing. Começará pela análise interna e externa terminando na definição das ações a realizar, tendo por base toda a informação

recolhida ao longo deste trabalho bem como os conhecimentos adquiridos durante o mestrado.

O sexto e sétimo capítulos são a conclusão e as limitações, respetivamente, neles será analisado todo o percurso realizado durante a elaboração deste trabalho, tanto os seus sucessos como os seus insucessos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Marketing e a sua importância

O conceito de marketing e a sua importância tem evoluído ao longo dos anos (Leite & Sgarbossa, 2021). O marketing é tão antigo quanto o comércio, mas era visto apenas como uma atividade acessória à produção; atualmente, o papel do marketing é basilar para as organizações, tendo a sua parte de responsabilidade no crescimento económico destas (Kozitska & Chkoniya, 2020).

Kozitska e Chkoniya (2020) mencionando Kotler (2000) e a American Marketing Association (2017), referem que o primeiro considera que o marketing é a atividade humana, que por meio de um processo de troca, procura a satisfação de necessidades e desejos e a segunda refere processos para criar, comunicar, entregar e trocar tendo como objetivo a entrega de valor para clientes parceiros e sociedade.

Kotler et al. (2021) consideram que era chegado o momento do marketing 5.0. Este “define-se como sendo a utilização de tecnologias humanizadas para criar, comunicar, oferecer e potenciar valor em toda a experiência do cliente” (Kotler et al., 2021, p.31).

O dinamismo dos mercados tem obrigado a que cada vez mais se reconheça que o marketing é uma ferramenta fundamental para os gestores, o marketing estratégico permite-lhes transformar a informação em conhecimento e assim ter uma visão holística da empresa, envolvendo todas as áreas do negócio (Leite & Sgarbossa, 2021). Para Kozitska e Chkoniya (2020) é fundamental que haja coerência estratégica em todas as áreas pois só assim uma empresa poderá sobreviver, ser eficiente e lucrativa.

Os estudos relativos ao marketing de acordo com Kozitska e Chkoniya (2020) têm sido preferencialmente referentes ao mercado consumidor (B2C) no entanto o mercado organizacional (B2B) tem ganho relevância, possivelmente pelo facto do poder de compra deste último ser superior, logo há uma necessidade de criar estratégias para desenvolver relações que permitam satisfazer as necessidades de outras empresas. Kozitska e Chkoniya (2020) esclarecem, citando Kotler e Keller (2013), que o mercado B2B são todas as empresas que compram produtos ou serviços para os usarem para a produção de outros produtos ou serviços que depois serão vendidos ou alugados a terceiros.

Face à crescente exigência dos clientes e à intensificação da concorrência, as empresas precisam de estar em constante adaptação, respondendo aos desafios do ambiente externo, diferenciando-se da concorrência, superando-a na oferta ao cliente, para tal, afirmam Kozitska e Chkoniya (2020), o marketing B2B e o sucesso das suas ações é fundamental para o sucesso da empresa.

2.2. O Marketing Digital

O marketing é uma atividade dinâmica e que se vai adaptando de acordo com a evolução do mercado (Bala & Verma, 2018). Neste contexto, Bala e Verma (2018) referem o desenvolvimento da tecnologia e a internet, cujo acesso facilitado levou a uma disrupção do mercado e das práticas de marketing. Desde o seu início até à atualidade muito caminho foi percorrido, desde os primeiros sites que ofereciam informação relativa aos produtos até ao momento atual em que o uso das tecnologias é um importante auxiliar para o alcance dos objetivos de marketing (Bala & Verma, 2018).

Um conjunto de novas tecnologias está a surgir, como é o caso da Inteligência Artificial, a Realidade Aumentada, a Realidade Virtual, Processamento de Linguagem Natural, Internet das Coisas são apenas exemplos que vão permitir personalizar estratégias, fazer previsões, revelar padrões de consumo, colocar robôs no contacto direto com os clientes, experimentar produtos antes de comprar e muito mais (Kotler et al., 2021).

Estes avanços tecnológicos alteraram as dinâmicas do mercado, o cliente está cada vez mais informado, por isso mais crítico e exigente, mais proativo, interativo, controlando conteúdos e processos de comunicação nas redes sociais (Bala & Verma, 2018). Mas também, utilizando os novos canais de comunicação digital, o marketing obtém informação relevante do cliente e melhora o relacionamento e o envolvimento deste com a empresa (Dwivedi et al., 2021). O que leva aos profissionais de marketing a adquirir novos conhecimentos, entender as mudanças e principalmente compreender e comunicar com o novo cliente (Bala & Verma, 2018).

Os meios de comunicação digital são muito importantes para os compradores B2B pois permitem-lhes pesquisar e comparar produtos ou serviços, bem como estabelecer uma relação com o vendedor. De acordo com Dwivedi, et al. (2021), 82% dos compradores B2B afirmaram, numa pesquisa, que a decisão de compra resulta dos conteúdos dos meios de comunicação social. Mas, apesar de cada vez mais se verificar uma crescente tendência para o *online* e uma importância cada vez maior das redes sociais, Rélaitis e Pileliené (2019) verificam que nos mercados B2B ainda há algum ceticismo e uma resistência por parte das empresas B2B em perceber as oportunidades destes canais.

Também Kotler et al. (2021) chamam a atenção para a desigualdade digital que atualmente existe, considerando que a razão de tal acontecer prende-se com o medo do desconhecido, receio de perder o emprego e receio da violação da privacidade, competindo então às empresas quebrar essa desigualdade, sendo este um dos grandes desafios dos profissionais do marketing.

Kozitska e Chkoniya (2020) referem que muitas empresas veem as inovações tecnológicas como ameaças para a sua sobrevivência pelo impacto que causam nas organizações, outras consideram estas inovações como oportunidades de crescimento. E mesmo as empresas B2B que utilizam ferramentas de marketing, de acordo com Bag et al (2021), na sua maioria, não conseguem explorá-las totalmente.

Hoje em dia já há alguns estudos relativos aos meios de comunicação digital para empresas B2B e o seu impacto nas mesmas. Dwivedi et al. (2021) referem que as conclusões apontam para uma relação positiva na sua utilização para a construção de um relacionamento, uma credibilidade corporativa percebida, reconhecimento da marca, criação de valor, satisfação do cliente, entre outros. Cartwright et al. (2021) referem também o efeito positivo que estes meios proporcionam internamente à empresa, que se refletem numa melhoria no desempenho organizacional e individual através da aplicação dos conhecimentos e experiências de todos os colaboradores na relação com os clientes, criando assim valor.

2.3. O Marketing Relacional

A necessidade de um marketing interativo, de acordo com Vasylychenko (2020), deve-se a um conjunto de situações tais como a redução de ciclo de vida dos produtos, grandes alterações nas necessidades, perda da eficácia da publicidade massificada, alteração no marketing da ênfase no produto para o cliente. O foco está na conquista de clientes no longo prazo e, por esse motivo, exige-se um marketing interativo que promova o relacionamento (Rodríguez et al., 2020).

Para Arosa-Carrera e Chica-Mesa (2020) o marketing de relacionamento tem como objetivo a construção e manutenção de um relacionamento mais forte, criando uma estrutura de valor comum entre cliente e empresa, favorecendo ambientes colaborativos em que cliente e empresa partilham conhecimento de forma voluntária e essa colaboração leva à criação de ambientes de inovação e a altos níveis de satisfação para ambos.

Permite a cocriação e a criação de valor em conjunto, propiciando maiores benefícios, menores custos, melhores experiências e maior fidelização por parte dos clientes, conduzindo deste modo a melhores resultados financeiros para a empresa (Arosa-Carrera & Chica-Mesa, 2020).

Para alcançar essa fidelidade, criando assim uma relação de longo prazo, Rodríguez et al. (2020) consideram que as empresas precisam de fazer a gestão do banco de dados dos clientes, do desenvolvimento organizacional, da comunicação e dos relacionamentos. Reforçando esta ideia, Vasylychenko (2020) afirma que se as empresas B2B utilizarem as ferramentas que atualmente a comunicação tem ao seu dispor, elas poderão criar bases de dados dos benefícios para cada cliente B2B, personalizar a produção ou entrega de acordo com as necessidades destes, estabelecer comunicações diretas e influenciar positivamente o estabelecimento de confiança e os níveis de comprometimento.

Réklaitis e Pileliené (2019) referem que o preço dos produtos ou serviços nos mercados B2B é importante para a estratégia de venda, todavia consideram que essa importância está limitada à conformidade com o orçamento do comprador, assim sendo deve-se diferenciar os clientes e definir a forma de comunicar com cada um deles.

Vasylychenko (2020) chama também a atenção para o facto dos clientes industriais exigirem interações mais complexas que um consumidor final, isto porque este processo, na maioria das vezes, pressupõe a presença de 3 tipos de participantes: empresa, intermediários e cliente B2B. As empresas B2B têm também de definir o marketing interno: ações de formação e motivação para todos os que contactam com o cliente B2B, sejam intermediários ou colaboradores da empresa, para que estes estabeleçam relações pessoais e interativas, pois são estes os verdadeiros mensageiros da comunicação de marketing da empresa.

Harmath et al. (2021) chamam a atenção para o facto de que muitas vezes a fidelidade à marca pode depender do desempenho do revendedor, sendo este um ponto de contacto com o cliente. Neste contexto, a satisfação com os serviços prestados pela empresa pode levar à fidelização. A proximidade física ainda é muito importante para o cliente B2B e, por esse motivo, se o revendedor está mais próximo geograficamente do cliente e sabe responder às necessidades que este tem, como é o caso das avarias, revisões ou qualquer outro aconselhamento, conclui-se que uma boa comunicação entre ambos é benéfica para a criação de confiança e lealdade à marca (Harmath et al., 2021).

2.4. O marketing de Conteúdo

De acordo com diversos estudos, a abordagem nas redes sociais por parte de vendedores, principalmente os que se enquadram numa faixa etária mais avançada, é passiva, isto é, interação, mas não criam o seu próprio conteúdo (Dwivedi et al., 2021)

Para du Plessis (2022), o marketing de conteúdos é uma estratégia digital que pretende envolver e criar confiança nos clientes através de conteúdos valiosos que a longo prazo tragam a fidelização destes, o objetivo principal é que primeiramente o cliente consuma conteúdo da marca e depois passe a ter o comportamento desejado pela empresa.

Assim, uma das estratégias utilizadas no marketing digital é a criação de conteúdos, por se considerar uma forma de comunicação de baixo custo e que permite educar o mercado sobre um produto ou serviço, informar os interessados sobre novidades, tornar a empresa uma autoridade na matéria, criar identidade da marca, envolver os clientes e potenciais clientes, entre outras vantagens (Lofrano et al., 2020).

Analisando os fatores importantes na criação de conteúdo e que levam ao estabelecimento de confiança e envolvimento dos clientes, Lofrano et al. (2020) concluíram que os fatores encontrados podem ser classificados em 3 categorias: formato de conteúdo, tipo de conteúdo e relevância do conteúdo.

O formato de conteúdo está associado à forma como este é disponibilizado, como desperta a atenção do público que se pretende atingir e, para isso, é preciso ter em atenção a interatividade, ou seja, o incentivo à ação; a vivacidade, a qual está associada a elementos simbólicos que o público reconhece e a formatação do texto; e por fim a plataforma em si, que deverá ser a que o público deseja usar e ser de fácil acesso (Lofrano et al., 2020). du Plessis (2022) salienta que as interações, como comentários, *feedback* do público, entre outros, são também conteúdos para a marca/empresa.

O tipo de conteúdo está relacionado com os temas ou tópicos abordados (Lofrano et al., 2020). Os conteúdos das mensagens de marketing B2B, para Rêklaitis e Pileliené (2019), devem ser criativos e capazes de chamar a atenção do cliente, mas o seu objetivo principal é educar e não vender, dado que as vendas são demoradas, muitas vezes decorrem passado mais de um ano, por isso deve-se procurar conteúdos que criem relacionamentos fortes e duradouros. Dwivedi et al. (2021) referem que as mensagens B2B que incluem apelos funcionais e emocionais, nomes de marcas corporativas e sugestões de procura de informação aumenta a popularidade dessas mensagens.

A relevância do conteúdo está associada às experiências e memórias do público, logo, personalizar o conteúdo para atingir o público que se pretende, ser um conteúdo útil que auxilie na tomada de decisões, responda a uma dúvida ou problema, são aspetos fundamentais para que os conteúdos das diversas plataformas também sejam coerentes (Lofrano et al., 2020). Também du Plessis (2022) refere a importância do conteúdo fornecer soluções para os problemas do cliente, soluções que sejam úteis para as suas tarefas e reforça a ideia de experiências de marca, considerando que o valor experiencial percebido pelo cliente cria neste a percepção de experiência e competência da empresa, reforçando assim a confiança na marca.

2.5. Construção de estratégias de marketing

Estratégia é um plano que indica à empresa como é que ela deve competir para obter uma vantagem competitiva (Rokkan, 2022). Kozitska e Chkoniya (2020) advertem para o facto que a formulação de uma estratégia não traz por si só o sucesso do negócio, é fundamental que ela seja bem implementada. Por outro lado, o bom desempenho a longo prazo está dependente da presença ou não das capacidades do marketing, afirmam Cortez e Hidalgo (2022), explicando que estas capacidades são os processos que permitem à empresa transformar recursos em produtos de grande valor, logo são é a presença ou não dessas capacidades que irão determinar o desempenho da empresa a longo prazo.

Cortez e Hidalgo (2022) identificaram 10 capacidades: segmentação e direccionamento de mercado, preços, desenvolvimento de novas ofertas, comunicação de marketing tradicional, redes sociais, gestão de canais de distribuição, inteligência digital, pesquisa de mercado, *e-commerce* e venda pessoal.

Estas capacidades de marketing permitem às empresas uma adaptação continua ao ambiente e um desempenho superior, mas, nem todas estão associadas ao desempenho positivo, já que dependem do contexto envolvente, bem como dos objetivos da empresa (Cortez & Hidalgo, 2022). É preciso estar ciente de que uma estratégia só se consegue tendo a capacidade de marketing mais correta, quando uma empresa decide mudar os seus objetivos e estratégias tem de se certificar que tem as capacidades adequadas para as executar (Cortez & Hidalgo, 2022).

O planeamento estratégico de marketing tem de estar em consonância com os objetivos da empresa e com as capacidades desta, e assim criar uma proposta de valor tendo por base a avaliação da atratividade do mercado, identificação dos segmentos mais rentáveis e definição da vantagem competitiva da empresa, depois a nível mais tático é

necessário definir ações, e, em cada uma delas, indicar um responsável, identificar os recursos físicos e humanos necessários, determinar o tempo e o financiamento necessário (Kozitska & Chkoniya, 2020)

Rokkan (2022) apresenta 2 estratégias básicas: vantagem de custo/liderança de preço, isto é, a empresa tem um produto igual à concorrência, mas a um preço mais baixo que esta; e diferenciação, a empresa apresenta no seu produto algo que seja diferente da concorrência.

Para Leite e Sgarbossa (2021) são 3 as orientações estratégicas do marketing: orientação para as vendas, para o mercado e para o cliente. No entanto, é a orientação para o mercado que eles consideram mais importante pelas 3 dimensões que a constituem: orientação para o cliente, para o concorrente e para a coordenação interfuncional. A orientação para o cliente tem como objetivo a entrega de uma vantagem superior percebida pelo cliente, superando as suas expectativas; a orientação para a concorrência tem como objetivo conhecê-los bem para conseguir entregar algo que supere a oferta destes, superando as expectativas dos clientes; e por fim o interfuncional, o envolvimento de toda a organização através de atividades interligadas que juntas irão dar o valor superior e a superação das expectativas do cliente.

No entanto, Rokkan (2022) afirma que, embora a orientação para o mercado tenha ampla aceitação na comunidade de marketing e reconheça o valor dos seus dois fundamentos – obter informação relevante e competir sempre com vista à criação de valor para o cliente – existem, contudo, problemas enquanto construto científico. Por ser muito abstrato e amplo, engloba e não discrimina diferentes tipos de orientação, não integrando estratégias para empresas em situações competitivas diferentes. Embora haja uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho, há estudos que mostram que ao desdobrar as diferentes orientações, estas têm resultados opostos na inovação de produtos: extensões de linhas – efeito positivo para coordenação interfuncional mas negativo para concorrentes; produtos novos – efeito positivo para a orientação para o clientes mas negativo para concorrentes; Produtos *me-too* – efeito positivo para a orientação para o concorrente mas negativo para os outros dois (Rokkan, 2022). Tendo em conta os estudos em que nem sempre há uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho, Rokkan (2022) conclui que a orientação para o mercado não é uma estratégia, mas sim diferentes estratégias e a função central do marketing é monitorizar e adaptar-se às necessidades do cliente.

Para Kozitska e Chkoniya (2020), as estratégias começam por ser genéricas, depois, tendo em conta o tipo de cliente que se pretende, o setor ou dimensão deste, as implementações das estratégias vão-se diferenciando. Cortez e Hidalgo (2022) também concordam que o marketing é contextual, depende de diferentes ambientes, seja ao nível da indústria ou do país, e voltam a referir-se às capacidades do marketing, onde cada contexto pode exigir diferentes capacidades ou níveis de capacidade para que a empresa possa atingir os seus objetivos.

Para que uma empresa consiga ser competitiva depende da sua proposta de valor, isto é, aquilo que a empresa está a oferecer aos seus clientes tem de responder às suas necessidades e exigências (Mäntyneva, 2020). Para Mäntyneva (2020) a estratégia tem de estar focada no cliente, no atendimento e na satisfação das necessidades e dos seus clientes atuais e potenciais, pois é isso que a torna mais imune às pressões competitivas.

2.6. A gestão do conhecimento na estratégia de marketing

No mundo atual, para Costa et al. (2009), um recurso capaz de gerar valor é o conhecimento. Para Vianna et al. (2017) gerir o conhecimento é um recurso competitivo, fundamental para a sobrevivência das empresas, pois só assim elas poderão entender e atender aos desejos e expectativas dos clientes. De igual modo, Saeed (2020) refere que a gestão do conhecimento é crítica para que as empresas possam criar valor para o cliente, justificando que através dela podem obter informações, manter bom relacionamento com os clientes, bem como criar, novas ou diferentes ofertas de marketing.

A gestão do conhecimento, aproveitando as novas tecnologias, pode entender melhor o comportamento de compra dos clientes, conhecer os seus interesses e necessidades, e, de acordo com esta informação, fazer a sua segmentação e criar uma abordagem interativa, permitindo ainda que as informações de marketing possam estar atualizadas, como é o caso da análise de mercado, mensagens, apresentações, entre outros (Saeed, 2020).

O desenvolvimento da tecnologia tem ajudado na gestão do conhecimento, no entanto, adverte Brito et al. (2013), ela é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento, mas quando utilizada de forma isolada nem é o meio mais adequado para gerar mudanças, pois estas têm de começar na dimensão pessoal e não na tecnológica.

Saeed (2020) refere também que a gestão do conhecimento pode ajudar a criar mudanças dentro da organização, através da aprendizagem de novos conhecimentos e sua aplicação poderá haver melhorias na estrutura da organização. As transformações constantes no mundo e os desafios que as empresas atualmente sentem não permite que a concentração de esforços e competências esteja em meia dúzia de indivíduos, há a necessidade de criar um ambiente que favoreça a aprendizagem organizacional coletiva e contínua (Brito et al, 2013).

O mercado B2B possui um ambiente de negócios mais complexo, as decisões geralmente são tomadas num ambiente com alguma incerteza, por isso o conhecimento do cliente e do mercado externo são partes importantes do processo de gestão do conhecimento e são responsáveis pela criação do conhecimento no marketing B2B, para melhorar a capacidade analítica, a tomada de decisões e o aumento da criatividade (Bag et al., 2021).

Para Saeed (2020), a gestão do conhecimento da organização desempenha um papel fundamental no marketing. É um dos fatores principais que fazem a diferença nas organizações de sucesso, aumentando o seu valor organizacional e ajudando-as a atingirem os seus objetivos (Costa et al., 2009).

2.7. O consumidor B2B

Os clientes do mercado B2B, refere Vasylychenko (2020) são influenciados tendo em conta os interesses das empresas das quais são representantes e não os interesses pessoais, nem influenciados pela família ou grupos. Para Réklaitis e Pileliené (2019), a comunicação de marketing nas empresas B2B, sendo orientada para os clientes e procurando interação entre estes e a empresa, foca-se na lógica do produto e nas suas características.

De acordo com Réklaitis e Pileliené (2019), o processo de venda nas empresas B2B é mais complexo, com ciclos de vendas mais longos, com valores por norma também mais elevados e quem toma a decisão de compra muitas vezes é mais do que uma pessoa, fatores que têm de se ter em conta ao planear uma estratégia de comunicação.

Na tomada de decisão de uma compra, Réklaitis e Pileliené (2019) consideram que a necessidade de soluções para problemas como características do produto, confiabilidade da entrega, termos de troca, descontos por volume e muitos outros fazem com que estas decisões sejam muito mais racionais que emocionais.

No entanto, e tendo em conta que são humanos a realizar esta ação, não é possível dizer que não há qualquer emoção na tomada de decisão, ainda mais que os riscos percebidos são elevados, logo, é importante que a empresa estabeleça uma conexão forte para inspirar confiança no comprador (Réklaitis & Pilelienė, 2019). Reforçando a ideia de mitigação do risco, Harmath et al. (2021) referem que há o pressuposto de que as marcas não são um fator importante na tomada de decisão para os clientes B2B, no entanto, pesquisas efetuadas mostram que uma empresa que tenha ganho reputação no mercado é uma marca que transmite confiança ao cliente na hora de comprar devido à percepção da diminuição da incerteza e do risco.

Para Vasylychenko (2020), no mercado B2B a comunicação de marketing deve começar por criar uma consciência e experiência emocional no cliente das vantagens do produto ou serviço, da empresa em si e dos métodos de venda, bem como, responder a problemas tais como: otimização de recursos, redução de custos e aumento da produtividade, pois é preciso não esquecer que estes são clientes industriais.

De estudos realizados concluiu-se, afirma du Plessis (2022), que os clientes indicaram intenção de compra quando perceberam a utilidade, a facilidade de uso a conveniência e o conteúdo valioso e pertinente, mas é fundamental que os conteúdos sejam também percebidos como verdadeiros e factuais relativamente aos produtos.

Um modelo que ajuda na tomada de decisões do cliente B2B, de acordo com Vasylychenko (2020), é o modelo “4C”. Este modelo é constituído por 4 elementos: Customer Solution, conhecer o tomador de decisão de compra bem como as pessoas que influenciam essa compra; Custo Cliente, identificar todos os custos para o cliente inclusive os que terá antes da utilização até após a utilização; Conveniência, identificar as necessidades que o produto vai responder, bem como os benefícios adicionais que podem tornar o produto mais rentável; Comunicação, planeamento de toda a comunicação entre cliente B2B e empresa ou intermediário Vasylychenko (2020).

Para Réklaitis e Pilelienė (2019) cada vez há uma maior variedade de ferramentas de comunicação ao dispor das empresas B2B desde as convencionais às interativas, esta variedade aumenta a complexidade da comunicação e dificulta a chegada até ao público alvo e a forma de o influenciar.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. Contexto organizacional

O agronegócio é toda a cadeia agropecuária que vai desde as indústrias de transformação, máquinas e insumos para a agricultura e pecuária, passando pela própria produção, transporte e venda destas (Soares et al., 2021).

A importância deste setor para a economia, quer para produzir commodities ou gerar divisas é indiscutível, bem como para o desenvolvimento do país não só pela produção para consumo interno, mas também pela mão de obra que emprega (de Faria Ferreira et al., 2019).

Também, nos últimos anos o agronegócio brasileiro tem contribuindo muito para a balança comercial do país (Soares et al., 2021). O gráfico 1, elaborada pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), é bem elucidativa da evolução desta contribuição e da sua importância relativamente a outros setores.

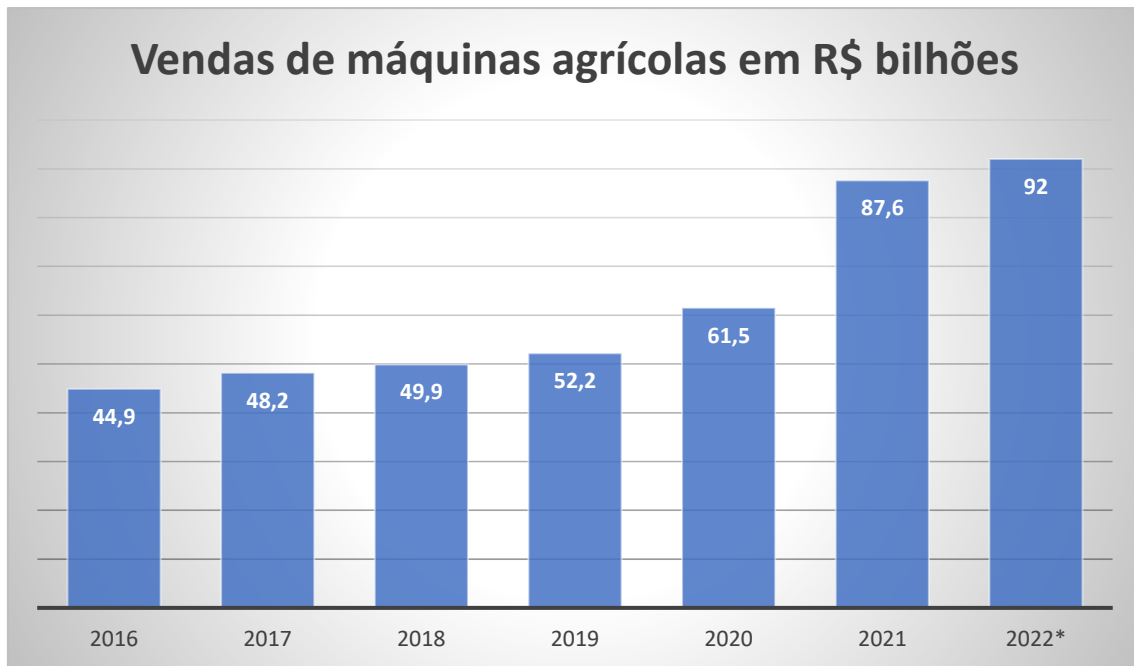
Gráfico 1 - Saldo da balança comercial brasileira de 2010 a 2020 (em US\$ bilhões)



Fonte: CNA

Como se pode ver no gráfico 2, o qual tem por base Rosa L. (2022), as vendas de máquinas agrícolas duplicaram nos últimos 7 anos, fruto do aumento da área plantada, da necessidade dos produtores obterem maior produtividade e dos incentivos do governo.

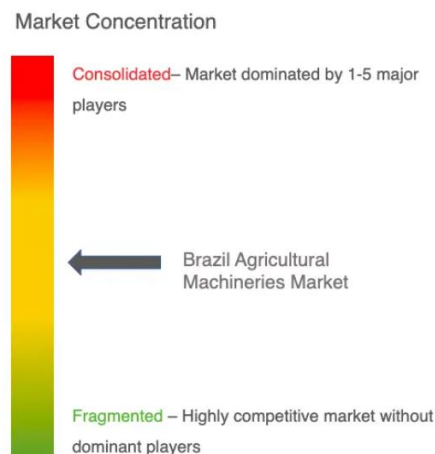
Gráfico 2 - Venda de máquinas agrícolas



Fonte: Rosa L. (2022) *Estimativa

No setor de equipamentos agrícolas, de acordo com Mordor Intelligence, há um mercado já consolidado para as cinco grandes empresas internacionais (Deere e Companhia, Tratores Mahindra, CNH Industrial, Corporação Kubota e AGCO Corporation), no entanto, a par destas, existem muitas empresas brasileiras muito heterogêneas, de diferentes tamanhos e distintas características técnicas e organizacionais, as quais trabalham para um mercado muito fragmentado.

Figura 1 - Mercado do setor de equipamentos agrícolas



Source: Mordor Intelligence

Fonte: Mordor Intelligence

Harmath et al. (2021) afirmam que o mercado de equipamentos agrícolas é muito competitivo por isso uma estratégia que estabeleça relações de longo prazo com os clientes é fundamental.

O mercado de equipamentos agrícolas tem várias pessoas envolvidas na tomada de decisão, transações pouco frequentes, mas envolvendo grandes valores, negociações longas, compradores experientes, racionais e informados, relacionamento próximo com o vendedor, necessidade de customização e o mercado em segunda mão é relevante (Feeney et al., 2022).

Feeney et al. (2022) afirmam que os agricultores, se tiverem boas experiências anteriores relativamente à marca ou uma relação sólida com o fornecedor, tendem a repetir a compra muitas vezes sem sequer procurarem outras alternativas mesmo que os preços subam 5% a 10%.

No entanto, no fim do século passado este era um setor considerado inferior, um pária do sistema económico (Soares et al., 2021). No século XXI ganhou dinamismo e tem tido uma grande evolução, mas, esta situação tem passado um pouco à margem da população, assim torna-se prioritário elaborar um plano de comunicação para que se divulgue esse progresso, demonstrando que o agronegócio é um setor competitivo e sustentável (Soares et al., 2021). Também Da Silva e Pandolfi (2021) referem que a imagem que o setor tem dentro da sociedade não reflete o sucesso que ela tem alcançado e por isso há necessidade de marketing de relacionamento e comunicação com as novas gerações sobre temas a que eles são mais sensíveis, tais como causas ambientais e sociais.

de Sousa Felisberto et al. (2019) afirmavam, relativamente ao agronegócio no Brasil, que este se produzia bem, mas vendia-se mal, isto porque o setor ainda desconhecia o poder do marketing e não desenvolvia estratégias que permitisse aumentar a perceção do seu valor.

De acordo com Soares et al. (2021), as empresas brasileiras ligadas ao agronegócio estão a traçar estratégias que lhes permitam ultrapassar alguns desafios, tais como cenários económicos instáveis e as mudanças no consumo, por forma a conseguirem crescer de uma forma mais sustentada. No entanto, este setor ainda tem carências a nível das capacidades do marketing e dificuldade em identificar e compreender as necessidades dos clientes, bem como a delinear estratégias (Soares et al., 2021).

Para Soares et al. (2021) o marketing estratégico no agronegócio brasileiro permitiria obter uma vantagem competitiva, porque ajudaria em todo o processo de fluxo de

informação, monitorização do ambiente externo, análise dos comportamentos e identificação de necessidades dos clientes finais e intermediários, definição do mercado alvo, do marketing mix adequado, bem como do tipo de diferenciação que pode oferecer.

Reforçando esta ideia, de Faria Ferreira et al. (2019) referiram a necessidade de usar a tecnologia de informação para a criação de dados com informação aprofundada sobre os clientes e estratégias de comunicação contínua com os produtores para fazerem parte da vida deles e estabelecerem uma relação de longo prazo e fidelização. de Faria Ferreira et al. (2019) salientava também a necessidade de fazer pesquisas ao mercado para perceber o que estes realmente valorizavam, a qualidade ou o preço, pois só depois de perceber isto é que poderiam criar uma estratégia diferenciadora, oferecendo benefícios ou incentivos de acordo com o que o cliente percecionasse como valor.

Das várias ferramentas do marketing, Soares et al. (2021) salientam que é marketing digital é que se tem salientado, de acordo com pesquisa realizadas o uso de dispositivos móveis por parte dos agricultores subiu de 48% em 2013 para 61% em 2017 e muitos deles possuem redes sociais. No entanto, Lofrano et al. (2020) referem que para o marketing de conteúdo resulte é preciso ganhar a confiança e o envolvimento dos clientes, no entanto, vários estudos realizados no Brasil indicam que as pessoas confiam muito mais na informação dos canais tradicionais – televisão, rádio e jornais, que nos divulgados pela internet.

Saber o que os agricultores valorizam é fundamental para se obter uma vantagem competitiva, porque permite à empresa B2B desenvolver uma estratégia de marketing que vá de encontro às necessidades e desejos do agricultor influenciando assim na tomada de decisão de comprar (Kaspary et al., 2008). Dos Santos Campos e Marjotta-Maistro (2022) também referem que, relativamente à comunicação os agricultores precisam de planear antecipadamente a produção, por isso a informação relativa aos produtos tem de ser disponibilizada pela empresa de forma eficiente, surgindo antes dessa planificação.

Em 2008, Kaspary et al. realizaram um estudo para identificarem quais os atributos que influenciam os agricultores na tomada de decisão da compra de uma máquina. Consideraram 3 grupos de atributos: os salientes, estes embora percebidos pelo cliente não influenciam na tomada de decisão; os importantes são atributos que o cliente valoriza, mas não definem a compra; e por fim os determinantes aqueles que determinam a compra. Os atributos apresentados foram: preço, durabilidade, *design*, qualidade/produktividade, marca conhecida, atendimento, serviços agregados/não

relacionados com o produto, facilidade de manutenção, disponibilidade da mão de obra, vida útil do bem, confiabilidade do produto e inovação do produto. Destes atributos apenas um foi considerado que não ter importância para a tomada de decisão, o design; atributos que não definem a compra foram marca conhecida, serviços agregados/não relacionados com o produto e confiabilidade do produto; atributos que definem a compra são o preço, a durabilidade, a qualidade/produtividade, atendimento, facilidade de manutenção, disponibilidade da mão de obra, vida útil do bem e inovação do produto.

3.2. A empresa HIMEV

3.2.1. História e caracterização

O fundador da Himev foi Hélio Faria, um empresário português dos Açores, com profunda experiência na indústria europeia como também na dos EUA onde iniciou a sua atividade profissional (final dos anos 70). Fundou empresas em diversos setores, sempre criando e aperfeiçoando máquinas, em especial para a área agrícola. Após várias viagens ao Brasil, notou que o país era um lugar de oportunidades e resolveu fixar residência. Observando a dificuldade para limpeza de terrenos e o problema ambiental gerado pelas tradicionais queimadas, procurou novas soluções de máquinas que pudessem resolver este problema de maneira sustentável e produtiva.

Rodeada pelas maiores indústrias metal-mecânicas e tecnológicas do país, a Himev foi fundada em 2005, como fabricante de trituradores para serem acoplados em tratores para o ramo agrícola e florestal. Assim sendo, caracteriza-se por uma empresa industrial, no mercado B2B, dentro do setor do agronegócio “antes da porteira”, isto é, o trabalho que realiza é para apoio aos agricultores antes da produção.

Atualmente, sob a liderança de Manuel Silva Ribeiro e Rosilda Ribeiro, a empresa tem apostado na propriedade industrial e internacionalização para países da América Latina e de África. As máquinas da Himev têm sido atualizadas com novas funções e materiais, e algumas vezes, a pedido de um cliente, são criadas outras máquinas. A atividade da empresa vai-se realizando conforme a necessidade de algo ou uma oportunidade que surge, não estando definido um modelo de negócio. Após reunião com a direção e tendo por base o *Canvas Business Model* foi elaborado um plano de negócios, como se poderá observar na Tabela 1:

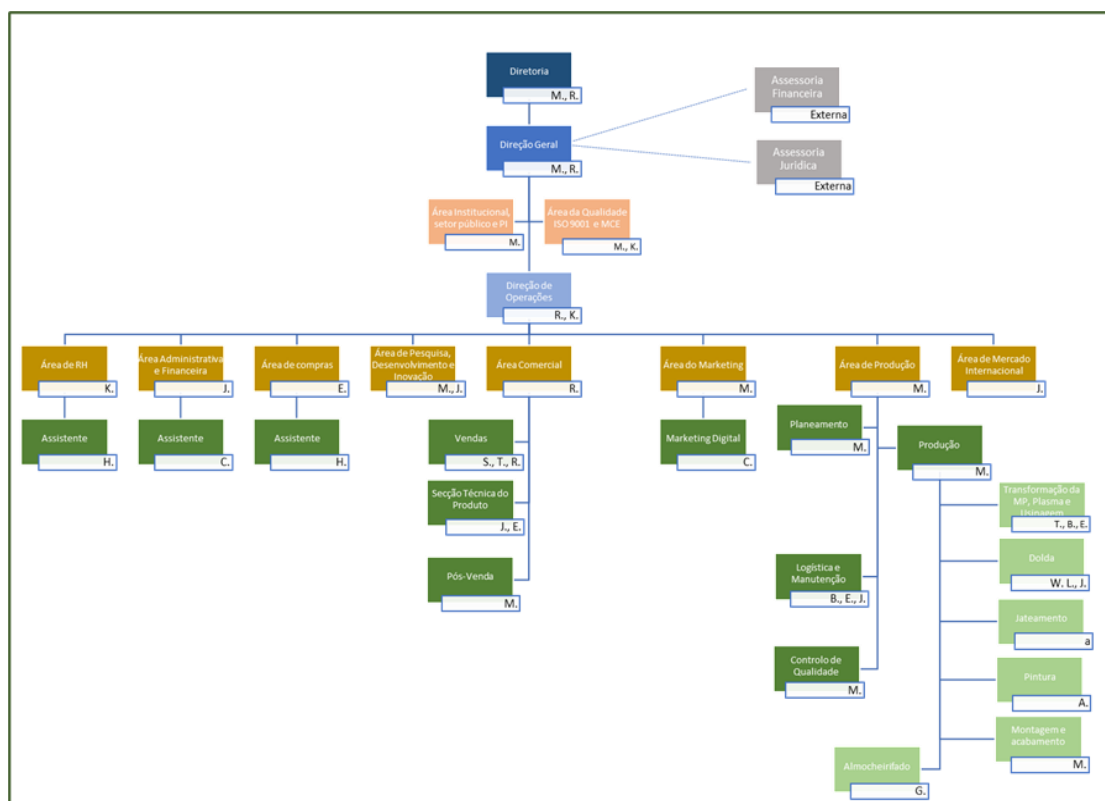
Tabela 1 - Modelo de negócio da Himev

<u>PARCERIAS CHAVE</u>	<u>ATIVIDADES CHAVE</u>	<u>PROPOSTA DE VALOR</u>	<u>RELACIONAMENTO</u>	<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u>
<p>Universidades</p> <p>Instituições de pesquisa e inovação</p> <p>Bancos</p> <p>Associações</p> <p>Parceiros tecnológicos</p> <p>Fornecedores: de aço, de componentes, etc.</p> <p>Fornecedores de eletricidade, gás, etc.</p> <p>Subcontratados:</p> <p>Logística, promotores em vários países, revendedores</p>	<p>Processo de Design</p> <p>Processo de fabricação</p> <p>Processo de conhecimento e competências (experiência e conhecimento sobre trituradores em vários terrenos e culturas)</p> <p>Processo comercial</p> <p>Processo de marketing</p>	<p>Os trituradores têm uma boa conexão com os tratores (máquina base)</p> <p>Podem ser instaladas na parte dianteira ou traseira do trator permitindo maior ergonomia e produtividade ao operador</p> <p>Adaptados aos mais diversos tipos de vegetação e terrenos</p> <p>Os trituradores são robustos e versáteis</p> <p>Necessidade de pouca manutenção</p> <p>Adequação do triturador às necessidades específicas de cada cliente</p> <p>Fácil de começar a utilizar</p> <p>Entrega de novo equipamento acompanhado por um técnico – entrega técnica.</p> <p>Soluções inovadoras e ecológicas</p> <p>Todos os anos novos produtos no mercado</p> <p>Protegem e enriquecem o solo por meio dos nutrientes orgânicos do material triturado</p> <p>Rápida resposta a problemas e envio de peças</p> <p>Permitem um alto rendimento e um baixo custo de manutenção</p> <p>Pagamento em parcelas</p>	<p>Contacto direto com o cliente final e/ou revendedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio para a escolha do triturador mais adequado às necessidades dos clientes • Apoio e informação para a melhor utilização e manutenção dos trituradores (entrega técnica) • Apoio na resolução de problemas <p>Contacto direto com outras partes interessadas (Instituições académicas, financeiras, consultorias, Estado, fornecedores, entre outras)</p> <p>Aquisição e início de utilização do CRM</p> <p><u>CANAIS</u></p> <p>Força de vendas interna</p> <p>Representantes externos (revendedores)</p> <p>Demonstrações (eventos organizados pela Himev, revendedor, outros)</p> <p>Feiras</p> <p>Visitas a clientes</p> <p>Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn)</p> <p>Canais digitais (Email, Site, Google Ads)</p>	<p>Agrícola</p> <p>Agropecuária</p> <p>Silvicultura (floresta)</p> <p>Construção civil</p> <p>Setor Público</p> <p>Elétricas</p>
<u>ESTRUTURA DE CUSTOS</u>		<u>FONTES DE RECEITA</u>		
Mão-de-obra	Outros componentes	Comissões da área comercial	Venda de equipamento e peças	Representação de outros produtos
Aço	Impostos		Alocação	

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Canvas Business Model (Pigneur et al., 2010)

A Himev cresceu, passou de uma microempresa com 3, 4 colaboradores para uma empresa com 30. Este crescimento trouxe consigo algumas dificuldades. Ainda não tem dimensão para que cada colaborador tenha uma só função, por esse motivo não estão definidas as funções de cada um, esta situação poderá estar também na causa de algumas mudanças na estrutura da empresa, entradas e saídas de colaboradores e dificuldade em definir um organograma, sendo a área comercial a que mais tem sofrido com essas alterações. O organograma, que se poderá ver na Figura 2, foi a última versão feita com a direção.

Figura 2- Organograma da Himev



Fonte: Elaboração própria junto com a direção da Himev

Reconhecendo a importância do digital para a divulgação da empresa, a Himev tem apostado nas redes sociais, fundamentais para uma comunicação de custos mais baixos. No entanto, esta tem sido usada para massas, a mesma publicidade tem sido lançada para todo o país, independentemente das características da zona ou dos setores agrícolas, porque não conhecem o cliente. Tendo noção que não tinham informação relativa aos seus clientes apostaram, há um ano, na compra de CRM, no entanto este esteve parado devido à resistência à mudança. Esta resistência foi principalmente na área comercial, sendo também esta uma razão para as alterações organizacionais que

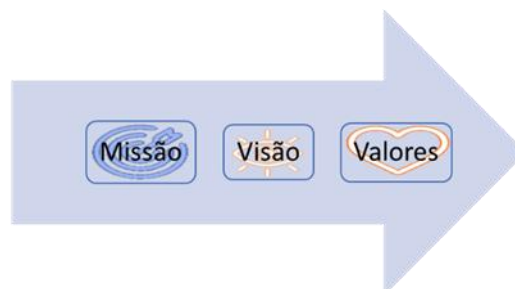
a empresa tem sofrido. A resistência ao CRM está ligada a duas situações, a nível do conhecimento este deixa de ser individual para passar a ser coletivo, o que leva ao receio de perda de poder e conseqüentemente do emprego. Também ligado ao conhecimento é o facto de não saberem utilizar essa ferramenta. Segundo a direção, neste momento já foi dada formação a quem necessitava e estão a ser armazenados alguns dados dos clientes e *leads*.

3.2.2. Análise Interna

3.2.2.1. Missão, Visão e Valores

A definição da missão, visão e valores é fundamental numa organização, são diretrizes que ajudam a criar uma cultura organizacional. Sabendo qual o seu propósito, onde deseja chegar, e os princípios que defende, a empresa terá mais sucesso no alcance dos seus objetivos. Isto porque internamente todos sabem para onde caminham e qual a importância das suas tarefas no alcance dos objetivos, o que propicia a criação de um bom ambiente de trabalho com maior envolvimento de toda a equipa, e maior produtividade. Externamente permite criar uma identidade com a qual o cliente pode identificar-se ajudando na decisão de compra e fidelização.

Figura 3 - Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaboração própria

A Himev tem definida a sua missão, visão e valores, no entanto estas não foram divulgadas nem internamente, nem externamente, ficando só do conhecimento da direção:

Missão - Desenvolvimento de Soluções Ecológicas em Trituração Vegetal.

Visão - Ser um ator relevante a nível global em Soluções Ecológicas na Trituração Vegetal.

Valores:

- Focalização no sucesso da parceria com o Cliente;
- Sustentabilidade económica, social e ambiental;
- Equilíbrio na Gestão dos Recursos;
- Inovação, Diferenciação e Excelência na Organização, Marketing, Processos, Serviços e Produtos;
- Trabalho em Equipe e Criação de Valor de todas as partes interessadas (clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, sócios, gestão e comunidade);
- Seriedade e Confiança através do acreditar nas pessoas e nas instituições, divulgando o estado da arte, em simultâneo protegendo o investimento efetuado em conhecimento;
- Compromisso de todas as partes interessadas para com o projeto HIMEV, desde a alta direção, passando pelos colaboradores, até aos parceiros (clientes e fornecedores);
- Expansão através da Internacionalização a nível global, como forma natural de crescimento do negócio, com grande proximidade a parceiros locais.

3.2.2.2. Posicionamento

O posicionamento é a forma como a empresa é percecionada pelas pessoas, a forma como ela se diferencia, criando assim uma identidade própria. Para que se alcance o posicionamento desejado a empresa tem de definir estratégias para o alcançar.

A Himev foi pioneira na fabricação de trituradores, os quais, acoplados a um trator, limpam terrenos florestais ou agrícolas, cortando galhos ou tocos de árvores, triturando-os, permitindo que a sua decomposição se transforme em adubo orgânico.

É importante realçar que dentro do setor de equipamentos de limpeza de terrenos existem três grandes grupos:

As trinchas, equipamento leve, tritura plantas e pequenos galhos, limpa os terrenos depois de uma colheita e antes de o preparar para nova produção. É um equipamento simples, que pode ser usado por tratores de baixa potência e o seu custo é mais baixo relativamente aos equipamentos seguintes (entre os US\$8,000.00 e os US\$10,000.00, de acordo com informação dada pela Himev).

Os trituradores, são equipamentos um pouco mais pesados que as trinchas, conseguem triturar vegetação grossa (até 250mm de diâmetro) e de grande dureza. Também é um equipamento simples com baixo custo de manutenção, no entanto exige tratores com

mais potência e é um equipamento mais caro que as trinchas (entre os US\$20,000.00 e os US\$28,000.00, de acordo com informação dada pela Himev).

As hidráulicas, permitem triturar em terrenos mais acidentados, têm uma capacidade de trabalho superior aos anteriores, mas devido ao desenvolvimento tecnológico que este equipamento agrega tem custos de aquisição muito mais elevados (entre os US\$100,000.00 e os US\$200,000.00, de acordo com informação dada pela Himev).

A Himev focou-se nos trituradores, especializando-se em criar uma variada gama destes equipamentos, em que cada modelo dá resposta a um determinado tipo de vegetação ou terreno, respondendo assim às diferenças geográficas que o Brasil tem.

Ao longo dos anos a empresa tem sido líder deste setor no Brasil, tendo como seguidora uma empresa concorrente, mas que a sua atividade principal é equipamentos para a área da construção civil.

3.2.2.3. Marketing Mix

O marketing mix é uma ferramenta essencial para se operacionalizar o marketing. Tendo em conta os objetivos da empresa é necessário definir o posicionamento dos produtos, preços, canais de distribuição e promoção, por forma a criar uma posição competitiva desta em relação à concorrência. Relativamente ao produto deve-se definir a sua qualidade e suas características, qual o preço que este deve ter; planear a sua distribuição e, selecionar as melhores metodologias de promoção. O sucesso desta ferramenta torna-se realidade quando todos os elementos estão alinhados uns com os outros, trabalhando como um todo.

Figura 4 - Marketing Mix



Fonte: Elaboração própria

Produto

Todos os produtos fabricados são de tomada de força, isto é, dispõem de um eixo propulsor, que, acoplado a um trator, permitem transferir a força mecânica do motor deste para o equipamento.

Principal produto: Vários modelos de trituradores, figura 5, capazes triturar diversos tipos de vegetação, desde a fina à grossa (até 250mm de diâmetro). Capacitados para suportar longos períodos de trabalho, e com baixo custo de manutenção. Especializados na limpeza de plantações de café, citrinos, bananas e pomares em geral; pastagens degradadas; abertura de estradas e muitos outros. Equipamento para tratores com potência até 250cv (dependendo do modelo).

Figura 5 - Trituradores Himev



Fonte: Catálogo da Himev

Também possui uma linha de “Supertrinchas”, figura 6, permitindo realizar a limpeza de áreas com vegetação de menor densidade e troncos até 15cm de espessura. Capacitados para trabalhar em terrenos com inclinação. Equipamento adequado a produtores com tratores de baixa potência (até 110cv).

Figura 6 - Supertrinchas



Fonte: Catálogo da Himev

Dentro destes dois grupos existem vários modelos adaptados quer às necessidades do terreno quer às da vegetação. Estes vários modelos são fruto de estratégia de customização, isto é, alguns destes modelos foram alterações ao modelo original para se adaptarem às necessidades sentidas pelos clientes, como é o caso do triturador para bananais, plantas muito fibrosas. No entanto, apenas se pode considerar baixa customização operacional porque cada alteração traz custos para a área de pesquisa, desenvolvimento e inovação, o que só é viável economicamente quando essa inovação é benéfica para um grande grupo de possíveis utilizadores.

Para uma melhor utilização do produto a Himev também tem o serviço de entrega técnica no qual um técnico da empresa apresenta o equipamento, como o utilizar e fazer a sua manutenção.

Relativamente aos serviços associados aos produtos, como é o caso do transporte do equipamento, *kits* com peças de desgaste e entrega técnica é o cliente que determina quais quer, adquirindo assim os elementos que melhor o satisfazem.

Preço

Os preços dependem do modelo, nos trituradores variam entre os US\$20,000.00 e os US\$28,000.00, e nas “Supertrinchas” entre os US\$12,000.00 e os US\$ 14,000.00. A definição do preço é baseada nos custos, e numa estratégia de preços mais baixos que a concorrente Tritucap (empresa que a Himev considera o seu concorrente direto).

Os preços são iguais para todos os clientes bem como para todos os estados do Brasil, o preço varia dependendo dos serviços agregados ao equipamento (entrega técnica, *Kit* de peças e frete) ou a algum desconto que seja feito durante a negociação. São feitos descontos especiais quando participam em feiras e em alguns momentos do ano como é o caso do “*Black November*” e Natal, como se pode ver na Figura 7.

Figura 7 - Promoções Himev



Fonte: Facebook Himev

Formas de pagamento: Pronto pagamento, 50% no ato de compra e 50% no ato de entrega, através do “Boleto Bancário (regulamentado pelo Banco Central do Brasil, é um pagamento oficial, que é feito de forma ativa pelo cliente – o sacado) – 50% entrada + 4x sem juro”; “Finame BNDES”; “Mais Alimentos”; “Groscon consórcio nacional”

Distribuição

A venda e entrega do seu equipamento faz-se diretamente com o cliente na maioria das vezes. Os interessados contactam a empresa através do Site ou ligam através do *WhatsApp* (via mais utilizada) ou outras redes sociais (*Facebook, Instagram*). A empresa possui vendedores que esclarecem e apresentam as melhores opções. Também fazem a entrega do produto e realizam entregas técnicas, caso o cliente deseje, em qualquer parte do Brasil.

Figura 8 - Forma de contacto



Fonte: Facebook Himev

Vende também em Sites de Agronegócio que vendem produtos rurais em todo Brasil, como é o caso de “MFrural”; “Agrola”, agronegócio latino américa; e “Mercadolivre”.

Também tem um revendedor e vários representantes comerciais. Estes representantes, quando iniciam a sua atividade, obtém formação inicial nas instalações da Himev sobre

os produtos que vão representar. Devido à dimensão da área geográfica do Brasil, a estratégia utilizada para mostrar os equipamentos e o seu funcionamento aos produtores é contactar os produtores que já tenham o equipamento e que estejam mais próximos do potencial cliente, para que este e o revendedor possam fazer uma visita à propriedade, ver o equipamento e até obter informações de quem já o usa.

Promoção

Ao longo dos últimos anos a Himev tem apostado mais nos canais *online*, desde o *Site*, *Instagram*, *YouTube*, *Facebook*, *LinkedIn*, *Tiktok*, por estes permitirem à empresa dar-se a conhecer com custos mais baixos.

A utilização de serviços de publicidade pagos como o *Google Ads* e o *remarketing* são estratégias utilizadas pela empresa. As campanhas publicitárias quando são feitas são lançadas para todo o Brasil, são campanhas publicitárias massificadas.

O *site* da empresa (ver Figura 9), tem no menu a informação essencial, história da empresa, produtos, catálogo, setores de clientes e contactos. Possui um *design* responsivo, isto é, o *site* está otimizado para dispositivos moveis; formulário de contacto; atendimento via *chat*; botão “*call to action*” (ATC), o que leva o visitante à ação de baixar o catálogo e *blog*, elementos muito importantes no site.

No *site* salientam a importação do equipamento para a proteção do ambiente e benefícios para os produtores, como se pode ver nas Figuras 9 e 10.

Figura 9 – Página do site da Himev



Fonte: Site da Himev

Figura 10 - Benefícios da trituração



Fonte: Site Himev

No *Facebook* comunicam semanalmente, têm 13 000 seguidores e as suas comunicações vão desde a celebração de dias nacionais, à apresentação dos seus produtos, bem como chamadas de atenção para os problemas do uso do fogo, ou outros problemas que afetem os produtores desde pragas, eliminação de plantas doentes entre outros, como é exemplo a Figura 11.

Figura 11 - Comunicação no Facebook



Fonte: Facebook Himev

A apresentação do seu produto passa muito por uma comunicação “*Hard-selling*”, isto é, uma abordagem pouco subtil, mais informativa, com forte apelo à compra, como o exemplo retratado na Figura 12.

Figura 12 - Duas publicidades da Himev



Fonte: Facebook Himev

Também há comunicação em que partilham momentos de união e família, criando assim uma ligação emocional com os seus seguidores, como é exemplo a Figura 13:

Figura 13 - Família Himev



Fonte: Facebook

Tendo em conta que também há produtores entre os 30 e 40 anos e também porque nem sempre quem faz as pesquisas é o tomador de decisão, mas sim pessoas mais jovens, a presença no *Instagram* foi considerada importante, nesta rede social o número de seguidores é de 4 926.

Também aposta em revistas da especialidade digitais como é o caso da Revista Madeira Total da Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI), revista Campos & Negócios, revista B. Forest entre outras, como é exemplo a Figura 14.

Figura 14 - Apresentação de equipamentos



Fonte: Revista B.Forest

A Himev procura estar próxima dos clientes e dos potenciais clientes nos canais *offline*, para tal, ao longo do ano participa em algumas feiras, como é o caso da “*Agrishow*” e da “*Expointer*”. A Figura 15 refere-se a esta última feira, onde se exibem os

equipamentos da Himev para que as pessoas possam vê-los, bem como também conhecerem presencialmente os comerciais da empresa. Antes e durante a feira é comunicado nas redes sociais a presença, bem como encontros que aí acontecem com clientes ou vendas realizadas.

Figura 15 - Expointer



Fonte: Himev

3.2.2.4. Responsabilidade Social

Cada vez mais se exige que as empresas tenham um papel mais ativo na sociedade em que estão inseridas, não cumpram apenas a lei, mas que adotem atitudes benéficas e proativas para a sociedade e o meio ambiente. Cada vez mais o cliente exige essa responsabilidade e não é apenas o cliente final, nas relações B2B também, as empresas querem trabalhar com outras empresas que estão comprometidas com o ambiente e a sociedade.

A Himev desde sempre teve preocupações com o ambiente, as suas máquinas surgiram para resolver um problema que infelizmente ainda hoje não está resolvido, as queimadas. No entanto, nunca baixou os braços e sempre que possível procurou participar em ações que promovessem a melhoria do meio ambiente.

Em 2002 a Himev colaborou com a oferta de uma máquina para um projeto da Embrapa Amazônia Oriental, o projeto Tipitamba. Este tinha como objetivo a pesquisa e desenvolvimento de formas de preparar os terrenos para o plantio sem recorrer ao uso do fogo, estava dividido em cinco subprojectos, sendo desde logo o primeiro o aperfeiçoamento e teste de equipamentos para preparação do terreno.

Em 2021 surgiu um novo projeto, no qual a Himev, a EMBRAPA e a Pentagrama Agroflorestal juntas trabalharam com a Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (CAMTA). Esta cooperativa desenvolveu o Sistema Agroflorestal De Tomé-Açu (SAFTA), através do qual os agricultores familiares podem tomar conhecimento das inovações tecnológicas e técnicas de cultivo sustentável. Com o objetivo de expansão da SAFTA e da produção Agroflorestal o projeto prende-se com a mecanização, viabilizando uma agricultura sem queima. Para este projeto, ilustrado na Figura 16, a Himev contribuiu novamente com máquinas.

Figura 16 - Patrulha mecanizada



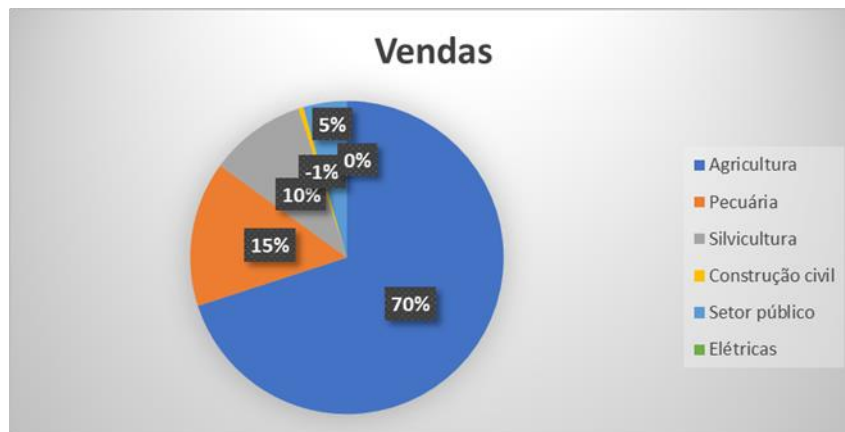
Fonte: Himev

3.2.2.5. Segmentação

A segmentação é uma estratégia de marketing e consiste em agrupar as pessoas em pequenos grupos com características e necessidades/desejos idênticos. Conhecendo bem os potenciais clientes é possível desenvolver ações mais eficazes, visando a obtenção dos resultados pretendidos com menos esforço e custo.

Relativamente aos clientes, a Himev ainda não tem conhecimento detalhado sobre os mesmos, limita-se a identificá-los em relação ao setor para os quais vende. Os clientes são de seis setores diferentes: agricultura, pecuária, silvicultura, construção civil, setor público e o setor da energia elétrica. Neste momento, as vendas por setor apresentam-se de acordo com o que está expresso no gráfico 3:

Gráfico 3 - Percentagem de vendas da Himev, por setor



Fonte: Elaboração própria

É no setor da agricultura que se realiza a maioria das vendas, sendo as características destas clientes muito diversificadas, vão desde produtores rurais de pequenas a grandes dimensões, com produção distinta e, por esse facto, com necessidades e características distintas. A maior parte dos agricultores são pessoas com pouca formação, fraco conhecimento técnico e frequentemente muito isolados.

A pecuária é um setor mais industrializado e com mais capacidade financeira. O setor da silvicultura já apresenta características diferentes, o nível de formação académico é superior, são pessoas mais informadas e por isso mais críticas, procuram investimentos que lhes permitam minimizar os custos. É um setor com mais exigências a nível da segurança, pela necessidade de cumprimento das normas.

O setor público está também pouco explorado, sendo considerado um setor que poderia ser muito rentável, no entanto, obriga a ter equipas jurídicas e técnicas para os projetos e a ter grande capacidade económica, porque exige a entrega de várias máquinas, sendo o seu pagamento muito posterior.

A construção civil é um setor que ao longo dos anos tem tido compras residuais na Himev, o que faz com que este setor não seja representativo.







O setor elétrico atualmente não tem representação nas vendas, no entanto há poucos anos era um cliente relevante. Este setor está focado na tecnologia, é informado e exigente.

3.2.3. Análise Externa

3.2.3.1. Análise PESTAL

A análise PESTAL permite que a empresa possa compreender e monitorizar o macro ambiente onde está inserida, isto é, identificar fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem impactar os negócios, detetar e compreender tendências amplas e de longo prazo.

Figura 17 - Análise PESTAL

Análise PESTAL	
Política 	
Económica 	
Social 	
Tecnológica 	
Ambiental 	
Legal 	

Fonte: Elaboração própria

A empresa não tem poder de influenciar ou controlar este ambiente externo, no entanto, ter consciência do ambiente onde está inserida permite à empresa tomar decisões estratégicas, antecipar ameaças futuras e tomar medidas para minimizar o seu impacto, bem como aproveitar oportunidades.

É importante que a informação recolhida na análise PESTAL seja relevante para a empresa, dado que o mundo está sempre em constante evolução é importante que periodicamente a análise seja revista e atualizada.

Neste trabalho a análise PESTAL é referente ao ambiente macro do Brasil, porque é onde a empresa Himev está inserida, como se pode constatar na Tabela 2.

Tabela 2 - Análise PESTAL

Análise PESTAL	
Política	<p>A nível mundial os dois últimos anos foram vividos com uma pandemia – COVID 19 e para a conter foi preciso definir novas políticas de saúde que levaram a uma paragem de muitas atividades. Estas políticas que, se por um lado permitiram salvar muitas vidas, por outro lado trouxeram consigo uma recessão económica mundial, com forte queda no nível de atividade económica e redução drástica do PIB (Produto Interno Bruto) em praticamente todos os países. Para fazer face a esta situação os governos tomaram medidas de estímulos fiscais e monetário.</p> <p>Ainda a economia global não tinha recuperado e dá-se a invasão da Ucrânia por parte da Rússia. A Europa e os EUA foram contra a invasão e ao longo destes meses desde o início da guerra que têm sido criadas várias sanções para a Rússia. No entanto, o presidente (na altura) Jair Bolsonaro manteve alguma ambiguidade relativamente a este assunto, votou contra a invasão na ONU, mas não apoiou as sanções, segundo ele, com o objetivo de manter o fluxo comercial entre os dois países, principalmente no que se refere aos fertilizantes, essenciais para o agronegócio. Tendo em conta que o Brasil é um importador de fertilizantes russos, o objetivo era manter este fornecimento.</p> <p>No Brasil, em outubro deste ano (2022) houve eleições onde foi eleito como presidente Lula da Silva com 51% dos votos contra 49% do Bolsonaro, de acordo com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Internamente o país está dividido o que pode levar a alguma instabilidade e a mudança de governação traz consigo incertezas acerca das políticas que irão ser seguidas.</p> <p>No entanto, a nível externo, este resultado pode ser benéfico para o país, pois de acordo com Stein e Galvão (2022), tanto Lula da Silva como a União Europeia (UE) já manifestaram interesse em retomar as negociações relativamente ao Acordo de Associação Mercosul-UE assinado em 28 de junho de 2019, o qual está pendente de ratificação.</p> <p>O desinteresse em ratificar deveu-se à ausência de compromissos mais firmes em questões de sustentabilidade e redução do desmatamento por parte do Brasil, no entanto a expectativa atual é que essa temática torne a ser ponto comum entre os interesses do Brasil e da UE (Stein e Galvão, 2022).</p> <p>Stein e Galvão (2022) consideram que políticas coordenadas entre ambas as partes poderão contribuir para a redução do risco de dependência comercial do Brasil relativamente a alguns países de destino das suas exportações, e também trarão ganhos comerciais aos produtores das <i>commodities</i> agropecuárias afetadas pelo</p>

Análise PESTAL	
Política	<p>regulamento. Stein e Galvão (2022) consideram também que havendo estruturas confiáveis e verificáveis de créditos de carbono no país, e uma regulação local eficiente, o Brasil poderá negociar junto à UE a abertura do seu mercado aos créditos brasileiros, inclusive procurar financiamentos para o reflorestamento de áreas degradadas.</p> <p>O Brasil é um dos países com menor nível de abertura comercial do mundo. De acordo com dados de 2019 do Banco Mundial, entre os 167 países analisados, o Brasil estava na 165ª posição no <i>ranking</i> de abertura comercial. Além disso, segundo a Organização Mundial do Comércio, o Brasil é o 22º país com maior tarifa de importações do mundo.</p> <p>As políticas agrícolas são fundamentais para o agronegócio antes da porteira pois são elas que podem ajudar e/ou fomentar o produtor na compra das máquinas agrícolas. No Brasil existe desde 1995 o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), o qual tem como objetivo o fortalecimento da agricultura familiar através de financiamento subsidiado de serviços agropecuários e não agropecuários. No programa está incluído o Plano Safra 2020-2021 para financiamento dos pequenos agricultores, com juros de 2,75% e 4%.</p> <p>Um dos principais instrumentos de políticas voltadas ao desenvolvimento da agricultura é o crédito Rural - Apoio às atividades agropecuárias, incluindo a pesca, a aquicultura e a produção florestal, e agroindustriais, por meio da concessão de financiamentos para custeio e investimento, tanto para projetos de investimentos quanto para aquisição isolada de máquinas e equipamentos.</p> <p>A carga tributária sobre importações é muito elevada no Brasil. O custo de importação de máquinas e equipamentos industriais pode variar entre 20% e 40% do seu valor FOB (<i>Free On Board</i>). Para quantificar o custo da importação, é preciso saber o valor da mercadoria, a classificação fiscal (NCM), o valor do transporte e seguro, além dos outros custos no Brasil, como armazenamento, transporte, despachante aduaneiro, etc. Poderá também ter de se acrescentar gastos da logística internacional (frete e seguro), impostos federais (IPI, PIS e COFINS), impostos estaduais (ICMS), gastos com nacionalização (Marinha Mercante, taxa Siscomex, armazenamento em alfândega, agentes de carga, movimentação no porto, honorários e despesas com o despachante aduaneiro, além do frete de entrega até o destino).</p>

Análise PESTAL	
Política	A importação de máquinas e equipamentos industriais usados precisa ser analisada e aprovada pela SUEXT (Subsecretaria de Operações de Comércio Exterior) antes do embarque e para se conseguir esta aprovação, não poderá haver produção de máquinas similares, a nível nacional, ao modelo que se pretende importar.
Económica	<p>Devido aos acontecimentos mundiais que se têm desenrolado nos últimos anos e que já foram referidos no ponto anterior, a economia global ainda não recuperou. Devido aos desequilíbrios entre oferta e procura e às políticas de apoio para conter os efeitos da pandemia, a inflação acelerou e prevê-se que permanecerá elevada por muito mais tempo.</p> <p>Há muitas incertezas internacionais, e tensões que podem desencadear crises maiores, como o cenário conflituoso entre a China e os EUA.</p> <p>Pela alta dependência da economia brasileira das exportações, em especial das <i>commodities</i>, os desequilíbrios económicos internacionais podem afetar o Brasil e produzir crises mais abruptas. No Brasil, apesar dos altos níveis de endividamento e do aumento da inflação, os altos preços das <i>commodities</i> permitiram manter a confiança dos investidores. Mas a desaceleração da economia chinesa, que se tem vindo a registar, pode privar o Brasil desse benefício, levando a uma queda da moeda, a uma taxa de inflação ainda mais alta e à possibilidade de uma crise económica.</p> <p>Relativamente ao agronegócio, a forte dependência do país da importação de fertilizantes deixa os custos agrícolas excessivamente vulneráveis às oscilações cambiais, principalmente agora com a guerra Ucrânia-Rússia, tendo em conta que os fertilizantes são importados maioritariamente da Rússia.</p> <p>A venda de equipamentos agrícolas está dependente da disponibilidade financeira dos produtores e esta por sua vez é afetada por diversas variáveis, tais como as condições climáticas e do solo, as taxas de câmbio, o preço das <i>commodities</i>, taxas de juro, entre outras. Com as <i>commodities</i> a subir os produtores querem comprar e receber as máquinas rapidamente para intensificarem a sua produção, no entanto dificuldades no fornecimento de peças e até de aço criam dificuldade no cumprimento dos prazos às indústrias de equipamento agrícola. A China, até há pouco tempo, continuava a fazer confinamentos, o que criava gargalos nas cadeias logísticas globais. As regras foram, entretanto, suspensas, mas estão a surgir muitos casos de COVID, o que poderá levar a novos problemas.</p>

Análise PESTAL	
Económica	<p>De acordo com a agência <i>Austing Rating</i>, o Brasil em 2021 ocupou a décima terceira posição a nível mundial relativamente ao PIB.</p> <p>Nas últimas décadas o Brasil passou de importador a exportador devido ao processo de modernização da agricultura, que levou a um aumento exponencial da produção de alimentos essenciais, dando assim resposta à necessidade interna bem como à procura externa de países emergentes, como foi o caso da China. No entanto, o aquecimento global traz consigo novos concorrentes, áreas anteriormente inaptas para a produção estão a surgir, enquanto espaços tradicionalmente agrícolas começam a esgotar-se quer por não haver mais área para onde se expandir e elas mesmas começam a ter problemas de produção devido ao clima.</p> <p>Relativamente ao transporte e logística, estes continuam a ser insuficientes, sendo um problema para as empresas. Relativamente às infraestruturas, e de acordo com Pinto et al. (2022), o Brasil encontra-se na 78^a posição do <i>ranking</i> de competitividade do Fórum Económico Mundial, sendo que a posição em relação à infraestrutura de transportes é 85^o lugar. A logística interna tem tido alguns avanços na rede ferroviária, rodoviária e hidroviária, no entanto ainda está longe de dar resposta às necessidades.</p>
Social	<p>O Brasil é uma das nações mais multicultural e etnicamente diversas do mundo, a cultura brasileira é o resultado da miscigenação de diversos grupos étnicos apresentando assim uma grande diversidade cultural, desde a religião, música, dança, gastronomia, entre outras (Miranda & Dornelles, 2022).</p> <p>Também a composição da sociedade é muito diferente de região para região relativamente ao número de urbanos ou rurais e quanto ao género e idade, sendo a população maioritariamente jovem. Verificam-se grandes disparidades sociais, compartimentando-se em dois grupos, os favorecidos e os desfavorecidos.</p> <p>Relativamente à distribuição geográfica da população, esta apresenta um interior pouco povoado e um litoral densamente povoado, mas de forma irregular, havendo também espaços vazios nesta área.</p> <p>De acordo com o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) o Brasil ocupa, em 2022, a 87^a posição no <i>ranking</i> de desenvolvimento entre 191 países, com um IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de 0,754.</p> <p>Também na agricultura brasileira há grandes desigualdades. O agricultor está dividido em dois grandes grupos: pequenos negócios familiares ou grandes empresas. E mesmo nos pequenos produtores há diferenças</p>

Análise PESTAL	
Social	<p>marcantes entre os pequenos produtores, que estão integrados nas cadeias de valor no sul do país, e os pequenos produtores do Nordeste, os quais na sua maioria têm uma agricultura de subsistência.</p> <p>A rendibilidade ou o grau de endividamento são dois fatores que impactam no comércio de máquinas agrícolas. Os pequenos negócios familiares são produções mais pequenas, com menor disponibilidade económica e mais virados para a venda interna; as grandes empresas, muitas vezes de empresários estrangeiros, grupos económicos com maior poder de compra e mais ligados à exportação, logo também mais sensíveis às variações no mercado externo, alterações no mercado mundial (aumento ou diminuição dos preços das <i>commodities</i>).</p> <p>De acordo com Mafei e Silva (2020) a agricultura familiar ainda mostra resistência na adoção de novas tecnologias e falta-lhe ainda tomar consciência das expectativas do consumidor atual, o qual não quer apenas um produto, quer que este esteja associado à sustentabilidade e à proteção do meio ambiente. A falta de recursos económicos por parte do agricultor com negócios familiares faz com que prolongue a vida dos seus equipamentos levando a uma eficiência menor da sua produtividade. Nas grandes propriedades não só o tempo de vida das máquinas é menor como são tecnologicamente mais evoluídas e por estas razões também o número de máquinas é menor na mesma área de produção (Mafei e Silva, 2020).</p> <p>Vieira e Rohenkohl (2020) afirmam que segundo a Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio (ABMR&A, 2005) no espaço de 13 anos, o perfil do agricultor modificou-se, deixou de ser maioritariamente analfabeto para um público diversificado em género e idade, contanto com mais profissionais voltados à pesquisa e à inovação no campo.</p>
Tecnológicos	<p>Com o crescimento da população mundial e a necessidade de cada vez mais alimentos levou ao crescimento da agricultura e por sua vez ao desenvolvimento de máquinas agrícolas para apoio a esse crescimento.</p> <p>De acordo com dos Santos et al. (2021) o avanço digital chegou ao meio rural, termos, como Tecnologia da Informação e Comunicação na Agricultura, Agricultura de Precisão, Agricultura Digital e Agricultura 4.0, começam a fazer parte da vida do mundo rural. Aplicativos para dispositivos móveis (apps) já são usados no dia a dia do campo, quer em grandes propriedades como também na agricultura familiar, a tecnologias na agricultura de precisão, como o uso de sensores, nanotecnologia, previsão de colheita, monitorização entre outros já fazem parte do dia a dia (dos Santos et al., 2021).</p>

Análise PESTAL

Tecnológicos

A Agricultura 4.0 utiliza métodos computacionais de alto desempenho, tais como, rede de sensores, comunicação Máquinas conectadas a Máquinas (M2M), conectividade entre dispositivos móveis, computação em nuvem, métodos e soluções analíticas para processar grandes volumes de dados e construir sistemas de suporte para a tomada de decisões, permitindo assim aumentar os índices de produtividade, bem como de eficiência do uso de matérias-primas e redução de custos e diminuição dos impactos no meio ambiente (dos Santos et al., 2021).

O Brasil é prova dessa evolução tecnológica no mundo rural, nas últimas décadas tem-se verificado uma evolução técnica do setor, o que levou a uma crescente oferta de equipamentos que utilizam tecnologias cada vez mais avançadas de sistemas produtivos. As indústrias de máquinas e equipamentos agrícolas têm feito um forte investimento em investigação e desenvolvimento com o objetivo de inovar constantemente nos produtos já existentes bem como no desenvolvimento de novos produtos (Vieira e Rohenkohl, 2020).

A Indústria de Máquinas e equipamentos agrícolas caracteriza-se como uma estrutura heterogénea, composta por empresas de diferentes dimensões e características tanto técnicas como organizacionais, segundo Diagnóstico feito pelo Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB, 1993). Essa diferenciação dá-se principalmente em relação à dimensão, nível de complexidade e do sistema de produção em geral.

dos Santos et al. (2021) consideram que embora o agronegócio no Brasil já tenha feito grandes progressos a nível tecnológico, ainda tem um longo caminho para percorrer devido a algumas das dificuldades que enfrenta, tais como: a dificuldade de acesso à internet na zona rural, a ausência de equipamentos, como as máquinas agrícolas conectadas, e a escassez de pessoas capacitadas, não só para saberem usarem essas tecnologias mas também serem capazes de analisar, transformar dados em conhecimento e assim ajudar na tomada de decisão.

Na agricultura familiar o nível tecnológico é muito baixo devido ao tipo de organização social, ao acesso precário a informações, à pequena força de trabalho disponível, à infraestrutura inadequada e ao limitado tamanho e localização das propriedades. Cada uma dessas dificuldades influencia por si só nos resultados económicos obtidos pelos estabelecimentos rurais, o que não lhes permite investir.

Numa pesquisa realizada concluiu-se que a falta de qualificação dos colaboradores para acompanhar a velocidade das inovações da agricultura digital é um dos grandes problemas apresentados pelos proprietários rurais (dos Santos et al., 2021). Embora a escolaridade da população rural tenha crescido nos últimos nove

Análise PESTAL	
Tecnológicos	<p>anos, faltam habilitações profissionais para as atividades mais operacionais que permitam a adoção de novas tecnologias (dos Santos et al., 2021).</p> <p>Devido à extensa área geográfica do país e também por razões económicas, muitas das transações ao longo das cadeias agrícolas (antes e depois da porteira), têm-se baseado cada vez mais na digitalização, quer para receber informações transmitidas pelos produtores quer para apresentarem soluções para os mesmos. No entanto, e de acordo com o Censo Agropecuário de 2017, 72% dos estabelecimentos rurais brasileiros não têm acesso à internet (Pinto et al., 2022). Também uma pesquisa realizada pelo AgriHub, referem dos Santos et al. (2021), 86% dos produtores questionados responderam negativamente para 14% que responderam positivamente sobre possuírem internet no campo.</p> <p>O mundo rural do Brasil ainda tem muitos problemas a nível tecnológico, tais como a dificuldade de acesso à internet na zona rural e a escassez de pessoas capacitadas (dos Santos et al., 2021). E mesmo quando há o acesso a essas tecnologias, referem Tavares et al. (2021), nem sempre estas são as mais utilizadas e consideradas mais confiáveis para obter informação, as fontes mais utilizadas são as pessoas de confiança (amigos, familiares, outros agricultores etc.) e o meio de comunicação tradicional, a rádio.</p> <p>Vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Brasil, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) tem como objetivo o desenvolvimento de tecnologias, conhecimentos e informações técnico-científicas voltadas para a agropecuária brasileira. Em conjunto com instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, a EMBRAPA compõe o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), que, em cooperação, realizam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico.</p>
Ambientais	<p>Atualmente, grandes desafios ambientais estão na ordem do dia: mudanças climáticas, poluição do ar, excesso de CO₂, degradação dos solos, perda da biodiversidade e muitos outros. Estas questões têm feito com que pessoas de todas as partes do mundo exijam ações urgentes para conservar e restaurar o meio ambiente, pressionando os governantes a tomarem uma atitude e a fazerem negociações internacionais para a resolução dos problemas. Há cinquenta anos que líderes mundiais se reúnem na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano e comprometem-se a proteger o planeta. Ainda em novembro de 2022 decorreu a COP27, 27^a Conferência da ONU sobre o clima, tendo como objetivo definir metas e assegurar a implementação</p>

Análise PESTAL	
Ambientais	<p>de ações urgentes sobre o clima, por forma a reduzir os impactos negativos das mudanças climáticas e assegurar um futuro mais sustentável para as próximas gerações. Estas reuniões são anuais e podem participar os 198 países que fazem parte da <i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i> (UNFCCC).</p> <p>No entanto, o Brasil é alvo de desconfiança em relação à sua capacidade de proteger os seus recursos naturais, sendo apontado como um dos grandes causadores da degradação do ambiente, como o empobrecimento da fauna e da flora causados pelo desmatamento e fogos florestais; a erosão dos solos causados pelo uso do modelo agrícola intensivo e prática de monoculturas; a poluição industrial, a escassez de instalações de tratamento das águas residuais, entre outros. Mas são as invasões e ocupações ilegais de áreas protegidas que colocam em risco de extinção ecossistemas como é o caso da Amazónia.</p> <p>É fundamental para o Brasil alterar a sua reputação. Lula da Silva, o presidente eleito nas últimas eleições, deslocou-se ao Egito para participar na COP27 com o objetivo de dar a conhecer ao mundo o compromisso do Estado brasileiro no combate pelas mudanças climáticas.</p> <p>Serão agora necessárias ações que comprovem o compromisso com o clima e o agronegócio poderá ter um papel importante se estiver alinhado com a proteção dos recursos naturais. E não são só os grandes produtores, que têm mais capacidade de investimento em equipamentos mais “amigos do ambiente”, que poderão participar. Também os agricultores familiares podem ser vistos como protagonistas da transição para a economia sustentável, de conservadores da biodiversidade através de ações como a bio economia (utilização de recursos biológicos da terra, como resíduos de alimentos, para a produção industrial e de energia).</p>
Legais	<p>Norma Reguladora 31 capítulo 12 - Segurança no Trabalho em Máquinas e Implementos Agrícolas. O objetivo é preservar a integridade física dos colaboradores que operam as máquinas, através de dispositivos de proteção os quais devem ser cumpridos pelos fabricantes e mantidos pelos utilizadores.</p> <p>O Diário do Noroeste (2022) refere que, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Brasil é líder mundial em acidentes com máquinas e equipamentos agrícolas, causando cerca de 3 mil mortes anualmente.</p> <p>De Sousa et al. (2022) referem que as razões que levam a estes acidentes são a falta de cumprimento das normas, falta de equipamentos de proteção individual (EPI's), desconhecimento sobre as limitações das</p>

Análise PESTAL	
Legais	<p>operações da máquina, uso de equipamentos não adequados, imprudência, ausência de manutenções e pouca qualificação técnica para o manuseio das máquinas.</p> <p>Lei nº 9.279, DE 14 de maio de 1996 - Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.</p> <p>Lei nº 10.196, de 14 de fevereiro de 2001 - Altera e acresce dispositivos à Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, e dá outras providências. Uma das razões do crescimento do agronegócio está intrinsecamente ligada às inúmeras pesquisas desenvolvidas neste setor, e estas são muitas vezes mais valiosas que o conjunto de bens materiais quando são ativos protegidos pela propriedade intelectual (Moreti et al., 2021).</p> <p>Moreti et al. (2021) referem que o sistema de proteção brasileiro garante exclusividade sobre a criação (no âmbito do agronegócio é a proteção por meio de patente de invenção ou modelo de utilidade o mecanismo mais utilizado de proteção), o que possibilita lucrar com os resultados da inovação, o retorno dos investimentos feitos, tornando assim a inovação atraente.</p> <p>Lei nº9.605, de 12/02/1998 - Lei de Crimes Ambientais contra a Natureza</p> <p>Dantas, C. (2020) afirma que o relatório do Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (Ipam), tendo por base a plataforma Modis, da agência especial americana (Nasa), refere que 71% das queimadas em imóveis rurais entre janeiro e junho de 2020 ocorreram como técnica de limpeza de terreno, utilizada na agropecuária.</p> <p>Apresentando-se como uma ferramenta acessível e de baixo custo, a queimada ainda é muito utilizada pelos agricultores para limpeza e preparação do solo antes do cultivo. No entanto, esta técnica gera a degradação do solo pela exposição direta à chuva, a eliminação da biodiversidade animal e vegetal, fundamentais para o controle de pragas e doenças, e perda de nutrientes essenciais ao crescimento das plantas.</p>

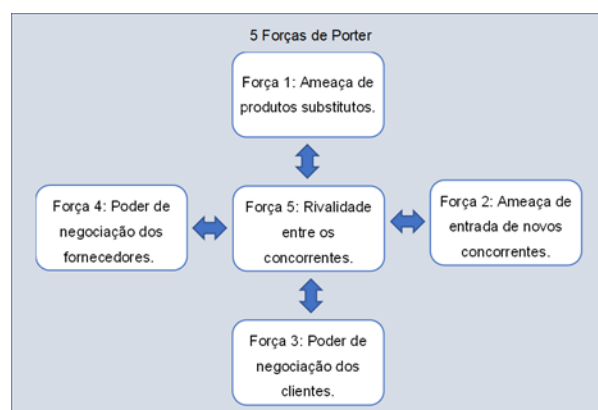
Fonte: Elaboração própria

3.2.3.2. Análise 5 Forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter é uma ferramenta que analisa o ambiente competitivo onde uma empresa está inserida. É uma análise sectorial na qual é avaliado o nível de competitividade dos vários atores envolvidos dentro do mercado em que a empresa atua. Permite analisar as forças competitivas que dinamizam um setor de negócios e a sua atratividade.

Essas forças são ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Identificando os fatores que afetam a sua competitividade a empresa pode tomar decisões relativamente a ações a ter para minimizar o poder de alguma das forças ou potenciar capacidades competitivas.

Figura 18 - Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Elaboração própria

A análise das 5 forças de Porter vai ter em conta o microambiente do setor de equipamentos agrícolas no Brasil, tendo em conta que é este o setor a que pertence a Himev. A análise de cada uma das forças será qualitativa, como também quantitativa. Para avaliar a atratividade do setor, será quantificado de um a cinco cada uma das forças, sendo que um corresponde a 'pouca força' e cinco 'muito forte'.

Força 1: Ameaça de produtos substitutos.

Dentro dos equipamentos de limpeza de terrenos, há três tipos de equipamentos, sendo que as trinças é o equipamento mais barato e por isso o que tem mais procura, não é tão eficaz nem eficiente, mas substitui o triturador.

Também dentro da gama dos equipamentos de limpeza de terrenos existem as hidráulicas, estas são equipamentos mais evoluídos tecnologicamente o que obriga as empresas a terem de fazer grandes investimentos na área de investigação e posteriormente registo de patentes. O elevado valor deste equipamento não tem sido uma aposta das empresas brasileiras deste setor, estes são detidos por empresas multinacionais que não se encontram no Brasil, a sua importação torna-os inacessíveis à maior parte do agricultor brasileiro

No entanto, é preciso estar consciente que antes dos trituradores também já se fazia a limpeza com uma técnica ancestral que os agricultores conhecem e é de custo baixo, as chamadas queimadas. Embora a legislação considere crime contra a natureza e puna esta prática, ela continua a ser a forma mais utilizada para a limpeza dos terrenos. Falta muita formação sobre os seus malefícios quer nos terrenos como ao ambiente. Há ainda muita necessidade de campanhas de sensibilização, apoios para a aquisição dos equipamentos adequados e uma vigilância mais apertada para que a legislação seja cumprida e os agricultores deixem de ver esta técnica como um substituto aos trituradores.

Tendo em conta que quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a atratividade, a avaliação da atratividade desta força de um a cinco, é três. Se por um lado há cada vez mais preocupação com o ambiente e as queimadas irão deixar de ser uma ameaça, por outro lado o crescimento do agronegócio no Brasil e o aumento de exportação de produtos alimentares poderá levar a um maior interesse nas hidráulicas, e o aumento de venda de trinchas.

Força 2: Ameaça de entrada de novos concorrentes.

A entrada de concorrentes nacionais para o produto principal da Himev exige que essas empresas tenham alguma capacidade económica para investir em investigação, inovação tecnológica, pessoas com competências técnicas específicas e necessidade de registo de patentes para um produto que representa um nicho dentro do setor de equipamentos agrícolas.

Relativamente a concorrentes internacionais, estes têm equipamentos mais evoluídos tecnologicamente, mas também mais caros, as hidráulicas. A maioria ainda não está no Brasil e o elevado protecionismo do Brasil conjugado com as altas barreiras à importação de máquinas fazem com que estes equipamentos se tornem muito caros, só os grandes proprietários é que os importam, e na maioria das vezes usados. Estas empresas internacionais são marcas reconhecidas com bastante poder económico, no

entanto só irão investir na entrada no Brasil quando virem que há mercado suficiente para ser rentável.

Tendo em conta que quanto maior for a ameaça de entrada de novas empresas num determinado setor, menor é a sua atratividade, esta força é avaliada como um dois, pelo custo que representa iniciar este negócio para uma empresa brasileira e pelo risco de investimento para uma multinacional.

Força 3: Poder de negociação dos clientes.

A grande maioria são propriedades rurais familiares com pouco poder de compra e agrupam-se em cooperativas. As máquinas e equipamentos agrícolas são comprados através de créditos agrícolas os quais devido à crise económica tem os juros cada vez mais altos.

As dificuldades económicas dos clientes fazem com que estes procurem sempre os preços mais baixos ou recorram às queimadas para não terem de comprar os equipamentos, o que faz com que o poder de negociação seja maior, levando as empresas a esmagar os preços que praticam.

Tendo em conta que quanto maior o poder negocial dos clientes, menor será a atratividade do setor, avalia-se o poder dos clientes neste setor em quatro.

Força 4: Poder de negociação dos fornecedores.

No setor do aço, o Brasil, não tem mais que quatro grandes grupos económicos que concentram a produção de aço no país, durante a pandemia alguns fornos pararam o que levou a uma menor produção de aço, no entanto houve muita procura porque este é um produto muito utilizado em diversos setores da economia. Apesar de já haver o desenvolvimento de produtos que podem substituir o aço (materiais à base de grafeno), este ainda não representa um risco. Logo, a grande procura e a menor produção fizeram com que os preços aumentassem.

Mesmo com produção própria, o Brasil continua a ser um grande importador do aço e a instabilidade económica mundial (inflação) e a guerra na Ucrânia tem afetado os preços (subida), bem como o fornecimento, pois tanto a Ucrânia como a Rússia são exportadores de aço.

Tendo em conta que quanto maior o poder negocial dos fornecedores menor a atratividade, neste setor o poder do fornecedor é 5, porque o aço é a matéria-prima mais usada nestes equipamentos e as empresas deste setor estão dependentes dos fornecedores, não podendo recorrer a outra matéria-prima.

Força 5: Rivalidade entre os concorrentes.

A Himev foi pioneira no fabrico de trituradores, seguindo-se outra empresa e durante anos foram únicos, no entanto o desenvolvimento que a agricultura tem tido no Brasil e a sua importância para o PIB do país tem levado outras empresas do setor de equipamentos agrícolas a criarem equipamentos, entre eles trituradores. Embora estejam ainda numa fase de introdução, novos concorrentes surgiram e a rivalidade tem-se intensificado, principalmente a nível de preços.

Tendo em conta que quanto maior for a rivalidade no setor menor a atratividade, esta força tem uma avaliação de três porque a rivalidade está a aumentar e é necessário estar atento para identificar estratégias que os diferenciem.

Na Figura 19 pode-se observar o resultado da avaliação da atratividade feita às 5 forças de Porter. A força com mais impacto negativo neste setor é o poder de negociação dos fornecedores, e com menor impacto negativo é a entrada de novos concorrentes. A nível geral pode concluir-se que é um setor pouco atrativo para novas empresas entrarem, para uma empresa como a Himev que já está no setor seria importante definir um planeamento estratégico que permitisse reverter ou minimizar a força dos fornecedores e clientes.

Figura 19 - Atratividade do setor



Fonte: Elaboração própria

3.2.3.3. Concorrência

As máquinas agrícolas mais produzidas no Brasil são colhedoras (ceifadeira), tratores, cultivadores e retroscavadeiras, sendo os principais *players* internacionais. De acordo com Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - ANFAVEA (2020),

é na região Sul do Brasil, principalmente no Rio Grande do Sul, que se concentra a maior produção de máquinas e equipamentos agrícolas (71,40% da produção brasileira). Este aglomerado industrial de máquinas agrícolas na região Noroeste do Estado, o qual já vem da década de 70, deve-se ao ambiente econômico favorável baseado no crescente mercado da produção do grão (Vieira & Rohenkohl, 2020).

É neste setor do agronegócio que se insere a Himev, no entanto o produto a que se dedica, os trituradores, representa um nicho deste mercado, com algumas características distintas, principalmente no que se refere às empresas concorrentes, as quais são primordialmente brasileiras, têm menor dimensão e o produto que fabricam é diferenciado.

Antes de analisar a concorrência neste setor é importante referir que para esta análise foi utilizado o critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), isto é, o número de colaboradores para classificar a empresa em termos de dimensão. De acordo com Rocha (2022), o IBGE classifica as empresas industriais da seguinte forma: microempresa até 19 colaboradores, pequena empresa de 20 a 99, média de 100 a 499, e grande acima de 500.

Tendo em conta esta informação, foram analisados os sites de cada empresa e, com o apoio da Himev, foi elaborada a matriz da concorrência, como se poderá ver na Tabela 3 em que é possível verificar que neste micro setor as empresas são maioritariamente pequenas ou médias e os equipamentos que fabricam não são os com maior desenvolvimento tecnológico.

Tabela 3 - Matriz da concorrência



Fonte: Elaboração própria

A nível geral verifica-se que a grande concentração de empresas é nos equipamentos mais baratos, de fácil utilização, isto porque as empresas agrícolas são maioritariamente familiares, com poucos recursos financeiros, as empresas com algum poder económico já apostam em equipamentos mais fortes como os trituradores, sendo as hidráulicas um mercado ainda pequeno devido ao seu elevado preço, principalmente por serem um produto a importar.

A Himev considera que tem uma concorrente direta, e por isso procura estar atenta às suas estratégias. No entanto, depois da análise recolhida constatou-se que é necessário estar muito atento à evolução da produção agrícola, o desenvolvimento desta poderá trazer consigo uma aposta de empresas internacionais no mercado brasileiro, o que se pode tornar numa grande ameaça futura porque são marcas com nome reconhecido, logo podem transmitir segurança na hora da decisão de compra, como também têm um grande poder económico que lhes permite investir com força no marketing. Mas a grande ameaça está nas pequenas e médias empresas brasileiras que até há pouco tempo fabricavam apenas trinchas, mas neste momento estão a começar a lançar no mercado trituradores. Ainda não têm a experiência e o *know-how* da Himev, no entanto é necessário estar atento às estratégias que estas empresas estão a utilizar. Assim sendo, a Himev criou o cliente mistério para obter mais informação relativamente à potencial nova concorrência, bem como do concorrente direto, informação essa que consta da Tabela 4.

Tabela 4 - Análise da concorrência da Himev

Empresas	Marketing-Mix	Outros pontos importantes
4- Tritucap	<p>Tem um produto muito semelhante ao da Himev, o qual também já está no mercado há muitos anos. O seu produto consiste em vários modelos de trituração.</p> <p>Os preços são 10% a 15% mais elevados que os da Himev.</p> <p>A venda faz-se diretamente com a empresa ou através de revendedores.</p> <p>A comunicação é muito forte, tanto em canais tradicionais (Canal do boi – televisão, diversas feiras) como no marketing digital (<i>Site, Facebook, YouTube, Instagram</i>). Para além de apresentar as características do produto e funções, nas suas comunicações relaciona a atividade de limpeza dos terrenos com a ecologia e a proteção do meio ambiente. E apresenta a máquina como solução para problemas, não do campo, mas do negócio, tais como, máquinas com mais vida útil e a eficiência a nível de tempo despendido.</p>	<p>Situada em Sertãozinho - São Paulo, fabrica máquinas e equipamentos para soluções em Supressão Vegetal e Triturador Florestal.</p> <p>Pertence à Petrotec, uma empresa de dimensão média que fabrica equipamentos para a construção civil desde 1994. O que poderá significar maior poder de investimento.</p> <p>Está geograficamente bem posicionada porque está bem servida de rede rodoviária, o que lhes permite chegar aos clientes mais rapidamente e com menor custo.</p>
8- Watanabe	<p>Os seus produtos são diversificados, entre eles, lançou recentemente um triturador. Embora este produto execute as mesmas funções, a técnica usada não é a mesma, e por isso os resultados não são iguais. Há poucos anos lançou outro triturador, mas este apresentou problemas e teve de ser retirado do mercado. A acompanhar o produto vai sempre o manual de instruções com orientações para a segurança no uso do equipamento e manutenção. Como serviço oferecem uma equipa de manutenção para quando precisarem.</p> <p>Relativamente ao preço, este é semelhante aos preços praticados pela Himev.</p> <p>As vendas são realizadas pela própria empresa, mas também têm revendedores espalhados por todo o país.</p> <p>A comunicação <i>off-line</i> é feita em feiras do setor e <i>on-line</i> através do site e redes sociais como <i>Facebook, Instagram, YouTube</i>, nos quais têm feito muita promoção desta nova máquina. Nas redes sociais anunciam os</p>	<p>Localizada em Castro-Paraná, esta empresa existe desde 1970 e fabrica máquinas e equipamentos, especializados nos mercados de batata, algodão, cana-de-açúcar, pecuária, limpeza de áreas e silvicultura.</p> <p>É uma empresa de média dimensão, com muitos anos no mercado, o que lhe permite ter mais capacidade de investimento e também maior notoriedade, no entanto, o insucesso anterior poderá levar mais tempo a confiar neste produto.</p>

Empresas	Marketing-Mix	Outros pontos importantes
8- Watanabe	equipamentos que têm e reforçam constantemente o facto de a marca ser reconhecida e uma referência no mercado. Apresentam as máquinas como uma ajuda ao cliente pela otimização do tempo das atividades.	
7- GTM do Brasil	<p>É uma empresa que se dedica a todo o tipo de máquinas (tratores) a equipamentos agrícolas, apenas tem um triturador, o qual foi lançado há poucos anos.</p> <p>Relativamente ao preço não foi possível obter orçamento porque nunca atenderam os telefonemas realizados.</p> <p>Ao pesquisar na internet, só aparece um número de contacto, pelo que se pressupõe que as vendas são feitas diretamente pela empresa.</p> <p>Relativamente à comunicação o site está a ser anunciado para breve há mais de 6 meses. As únicas redes sociais onde se encontra publicidade do equipamento é no Pinterest e YouTube.</p>	Fundada em 2010, a GTM do Brasil está localizada no Sertãozinho - São Paulo. Fabrica máquinas, equipamentos, peças e acessórios para a agricultura e pecuária. Tendo uma variedade de equipamentos agrícolas isso poderá trazer-lhe benefícios porque os clientes de um produto tenderão a comprar outros produtos da mesma marca. Também estão bem localizados (relativamente ao número de vias rodoviárias). No entanto, apresentam graves problemas de comunicação, o que provoca a perda de potenciais clientes.
10- Rorh	<p>Os vários modelos de trituradores são muito semelhantes aos modelos da Himev, o que permite resultados semelhantes. No <i>site</i> fazem referência a serviços associados ao produto tais como, garantia, assistência técnica e reposição de peças.</p> <p>Os preços praticados são semelhantes aos da Himev.</p> <p>Para além da venda direta, tem também representantes em todos os estados do Brasil.</p> <p>Relativamente à comunicação está presente em feiras do setor, têm <i>site</i> e está presente em diversas redes sociais, tais como, <i>Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn</i>. Para além de apresentar as características das máquinas e das suas funções, usa também as redes sociais para estabelecer ligação com os potenciais clientes, celebra datas como o Dia do Cliente, do agricultor, do engenheiro agrónomo, entre outros.</p>	<p>Fabricante de máquinas e equipamentos agrícolas desde 1988. Está situada em São João do Oeste – Santa Catarina. Empresa com certificação ISO 9001-2015, e a desenvolver novos projetos na área das hidráulicas.</p> <p>Embora seja uma empresa pequena, aposta na inovação e na comunicação, o facto de ter diversos equipamentos e máquinas agrícolas pode levar os clientes a preferirem comprar tudo o que precisam à mesma marca.</p>

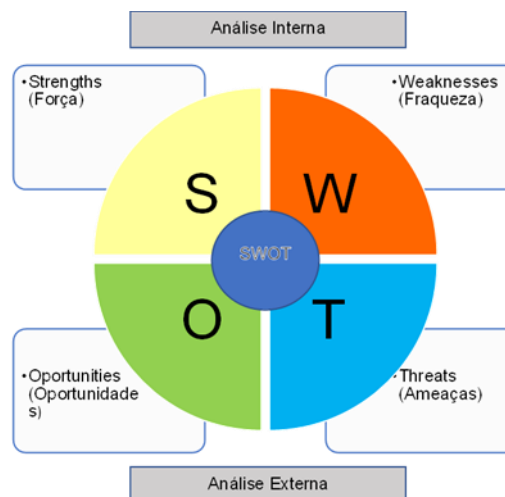
Empresas	Marketing-Mix	Outros pontos importantes
11- Roder	<p>Tem vários modelos de trituradores semelhantes aos modelos da Himev, bem como hidráulicos (representantes FAE). Junto com o produto a empresa faz a entrega técnica.</p> <p>Os preços praticados nos trituradores é 5% a 10% mais elevado que os modelos semelhantes da Himev.</p> <p>Para além da venda direta, tem também representantes em diversas partes do país.</p> <p>Relativamente à comunicação está presente em feiras do setor, tem <i>site</i> e está presente em diversas redes sociais, tais como, <i>Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn</i>.</p>	<p>Fundada em 2000 e situada em Pardinho – São Paulo, esta empresa fabrica máquinas e equipamentos para uso florestal, agrícola e industrial.</p> <p>Embora seja uma empresa pequena e a sua experiência seja na fabricação de trinchas, tem uma parceria com uma multinacional, a empresa italiana FAE da qual é representante, para a linha de equipamentos agrícolas.</p>

Fonte: Elaboração própria

3.2.4. SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta da gestão estratégica que permite analisar o ambiente interno e externo, SWOT é a sigla das iniciais das palavras Strengths (Força), Weaknesses (Fraqueza), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Identificando cada um dos elementos a empresa pode antever cenários e criar planos de ação que lhes permita minimizar pontos fracos e ameaças bem como aproveitar os pontos fortes e oportunidades.

Figura 20 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

Esta análise deve ser feita com regularidade por forma a adequar as estratégias às mudanças que estão sempre a acontecer, criando um ambiente mais vantajoso para o alcance dos seus objetivos.

Depois da análise interna e externa relativamente à Himev, foi possível recolher um conjunto de elementos que permitiram realizar a análise SWOT como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise SWOT - Himev

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
<p>Empresa empenhada na promoção da melhoria do meio ambiente, participando ativamente em projetos com outras organizações.</p> <p>Empresa que valoriza a evolução tecnológica e por isso possui uma área dedicada ao desenvolvimento e inovação dos seus equipamentos.</p> <p>Para proteção das suas inovações a empresa aposta em Patentes.</p> <p>Uma equipa motivada e participativa (um ambiente colaborativo)</p> <p>Uma empresa que aposta no <i>online</i> para comunicar, tendo já adotado diversos canais como é o caso das redes sociais (<i>Instagram, Facebook, WhatsApp, Youtube</i>, entre outras), <i>Google ads, site</i>.</p> <p>Também tem apostado em revistas da especialidade para criar uma imagem de especialistas na área.</p>	<p>Embora tenha sido pioneira no mercado brasileiro e líder de mercado as suas ações parecem de seguidora (ex.: a definição do preço com base na concorrência, as promoções muito semelhantes ao que se vê nas empresas com equipamentos semelhantes). Esta situação poderá pôr em causa o seu posicionamento.</p> <p>Poucas parcerias com clientes, fornecedores, revendedores e outras empresas do setor por forma a criar sinergias.</p> <p>Falta de definição de processos de avaliação.</p> <p>A utilização dos canais <i>online</i> está a ser feita, principalmente, como uma comunicação para massas, não estabelecendo uma relação próxima.</p> <p>A comunicação ainda é feita com base numa relação transacional, apresentando os produtos, características e ofertas monetárias (ex.: frete grátis e descontos).</p> <p>O digital ainda não está a ser aproveitado para aprofundar relações e estabelecer vínculos emocionais (ex.: O CRM), ainda tem pouca informação sobre os clientes.</p>
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<p>A instabilidade política mundial (guerra Ucrânia- Rússia; tensão EUA e China) pode levar a mais procura de alguns bens alimentares produzidos no Brasil aumentando assim a sua exportação, bem como o aumento dos preços da <i>commodities</i>, esse aumento nas exportações, poderá trazer consigo uma necessidade interna de procura de equipamentos agrícolas que ajudem na produtividade.</p> <p>O novo governo, parece indicar que a sua orientação política está virada para estabelecer melhores relações comerciais com o</p>	<p>Por outro lado essa mesma instabilidade pode trazer problemas para o fornecimento de matérias-primas, quer seja através do aumento dos preços ou mesmo da dificuldade em os adquirir Este é um problema para os produtores (no caso dos fertilizantes) como também para os fabricantes de equipamentos agrícolas (principalmente no que se refere ao aço).</p> <p>Estabelecer melhores relações comerciais nos vários mercados externos poderá também trazer novos concorrentes internacionais, com maior capacidade</p>

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<p>exterior. Este rumo a concretizar-se será benéfico para os agricultores e conseqüentemente para os fabricantes de equipamentos agrícolas, mais acordos comerciais podem levar ao aumento da exportação e conseqüentemente a uma maior procura de equipamentos.</p> <p>Cada vez mais há uma preocupação com a proteção do meio ambiente e a sustentabilidade por parte de instituições bem como da população em geral.</p>	<p>económica e tecnológica, originando uma maior concorrência para os fabricantes nacionais de equipamentos agrícolas.</p> <p>Poder negocial dos clientes e dos fornecedores é forte neste setor.</p> <p>Algumas empresas do setor estão a avançar para os trituradores.</p>

Fonte: Elaboração própria

3.3. Objetivos

Depois de identificado o contexto onde a Himev atua e de se ter feito uma análise interna e externa à empresa, é necessário definir objetivos. Estes, em primeiro lugar, devem estar em sintonia com os objetivos do negócio. Depois, e tendo em conta a análise SWOT, a qual identificou forças e oportunidades a aproveitar e fraquezas e ameaças a minimizar, devem ser realistas para que possam ser atingíveis. E para saber se realmente foram atingidos é importante serem mensuráveis e tenham um prazo de realização.

Tabela 6 - Objetivos de marketing

Objetivos do Negócio	Objetivos do marketing
Aumentar o volume de negócio	Relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing): <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar 15% o número de clientes. - Aumentar 20% das vendas.
Aumentar a notoriedade da marca	Relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing): <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar 10% a comunicação orgânica. - Aumentar 20% do tráfego e tempo no <i>website</i>. - Aumentar 30% de <i>leads</i>. - Aumentar 20% dos seguidores em todas as redes sociais - Aumentar 10% o número de potenciais clientes a assistirem a demonstrações da máquina <p>Fidelizar à Tribo Himev pelo menos 30 clientes ao longo do ano de implementação do plano de marketing.</p>

Fonte: Elaboração própria

Na revisão da literatura identificou-se a importância do marketing nas empresas, identificaram-se algumas das novas tendências e constatou-se que estas tendem para uma comunicação individual, um relacionamento próximo e interativo, um serviço personalizado com os clientes. Consequentemente, a necessidade de informação e de recolha de dados é essencial para realizar uma estratégia de marketing com sucesso, no entanto, atualmente com o desenvolvimento das tecnologias a quantidade de dados que se tem acesso pode ser um problema porque nem todos são fiáveis ou pertinentes para os objetivos da empresa, tornando assim fundamental a gestão do conhecimento.

Aliar a Gestão do conhecimento com as estratégias de marketing é crucial. Dos dados apresentados anteriormente pode verificar-se que há um desconhecimento dos seus clientes na empresa Himev para se poder realizar um plano de marketing, no entanto ainda se desconhece se o problema está na aquisição desse conhecimento, na partilha ou na análise da informação. Por este motivo, fazer um diagnóstico à empresa Himev relativamente à gestão do conhecimento é fundamental antes de definir uma estratégia de marketing.

4. METODOLOGIA

4.1. Modelo Bukowitz e Williams (2002)

De acordo com Vianna et al. (2017) o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) permite diagnosticar como as empresas executam a gestão do conhecimento, e se há fases no processo de criação e disseminação do conhecimento em que estão mais focadas.

O diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC) é dividido em dois processos (tático e estratégico), compostos por sete secções, sendo que quatro destas compõem o processo tático e três o estratégico (Costa et al., 2009).

De acordo com Brito et al. (2013), o processo tático refere-se à utilização do conhecimento no dia-a-dia da organização para responder à procura ou às oportunidades do mercado e as secções que a compõem são obtenha, utilize, aprenda e contribua. O processo estratégico é o alinhamento da estratégia do conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio, é um processo de longo prazo e é composto pelas secções avalie, construa/mantenha e descarte (Costa et al., 2009).

4.2. Abordagem metodológica

As razões para a escolha do modelo deveram-se ao fato deste se apresentar como uma forma prática e sistemática de analisar o processo de gestão do conhecimento, ser um modelo já validado e ter sido utilizado ao longo dos anos em vários estudos: Costa et al (2009), Dihl et al. (2010), Brito et al. (2013) e Vianna et al. (2017).

A abordagem metodológica utilizada foi o modelo de avaliação da Gestão do Conhecimento proposto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002). De acordo com Vianna et al. (2017) o modelo apresenta um questionário composto por 140 questões fechadas, divididas em 7 secções, sendo cada uma destas secções composta por 20 questões fechadas.

Vianna et al. (2017) refere também que a escala de avaliação adotada pelas autoras foi:

F – A afirmação é fortemente descritiva na minha organização;

M – A afirmação é moderadamente descritiva na minha organização;

Fr – A afirmação é fracamente descritiva na minha organização.

As autoras do modelo também atribuíram pontuações para cada escala de avaliação, sendo que “F”=3, “M”=2 e “Fr”=1, isto é, o total de “F” é multiplicado por três; o total de “M” é multiplicado por dois e o total de “Fr” multiplicado por 1. Cada secção terá como pontuação máxima 60 pontos (20 afirmações X 3), e a pontuação máxima possível geral é de 420 (60 pontos X 7 secções) (Dihl et al., 2010).

Brito et al. (2013) assinala que a interpretação da pontuação dos resultados do DGC, de acordo com as autoras, acontece obedecendo ao critério: quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de uma etapa específica do processo de Gestão do Conhecimento. As autoras adotam como “padrão aceitável” de desempenho nas organizações uma pontuação média para cada secção é de 30 a 70%, e para todas as secções é de 55%.

Para analisar cada uma das secções utilizar-se-ão os Indicadores da Gestão do Conhecimento definidos por Castro (2011), os quais, e de acordo com de Mendonça Azevedo et al (2020), permitem uma análise mais aprofundada dos resultados obtidos em cada secção.

As afirmações das sete secções foram organizadas em Indicadores de Gestão do Conhecimento, conforme tabela 7:

Tabela 7 - Indicadores de Gestão do Conhecimento por secção

Indicadores da Gestão do Conhecimento	Secções do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento						
	Obtenha	Utilize	Aprenda	Contribua	Avalie	Construa/ Mantenha	Descarte
Processos, contextualização, política de conhecimento			1, 10, 12, 15	2, 12, 15, 16, 18	3, 4, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20	1, 7, 16, 18	1, 2, 6, 7, 10, 13, 16, 17, 20
Compartilhamento do conhecimento, comunicação, relacionamento	1, 2, 4, 8, 9	1, 5, 8, 15, 18, 19	19	5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20	2, 12	1, 2, 19	2, 4, 9, 19
Capacidade de realização da tarefa	15						
Papeis de gestão do conhecimento	3, 6, 10, 12, 13, 18			1, 9, 16	14	3, 10	6
Estrutura física e organizacional		2, 3, 11, 13, 17		4, 8, 10			
Meios eletrónicos e tecnologias da informação	5, 7, 11, 14, 16, 17			4, 10		2, 5, 7, 11, 13, 17	
Documentação, resultados, mensuração, protocolos e/ou regras	19, 20	14			3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 17, 20	15, 20	
Processo decisório		4	2, 6, 8, 17, 18, 20		13		1, 3, 8, 13, 14, 15
Simulação, jogos, inovação ou resolução de problemas		6, 8, 9, 12, 20	4, 11, 13, 16, 20			4, 10, 14	18
Parceria		7, 10, 16	3, 9	6		8, 12, 18	11, 12, 19
Avaliação do conhecimento			5, 7, 9, 14				5, 13, 16
Valores						6, 9	
Reconhecimento e valorização da gestão				3, 17, 18	1, 16, 19		10, 20

Fonte: Castro (2011)

4.3. Amostra

Tendo como objetivo fazer um diagnóstico da gestão do conhecimento na empresa Himev, para a definição de um plano de marketing *a posteriori*, definiu-se como amostra colaboradores da empresa em contacto com os clientes ou responsáveis na definição das estratégias de contacto e relacionamento com o cliente.

Assim, o questionário será entregue a nove colaboradores, três deles estratégicos: à direção da empresa e o diretor de operações; e os restantes contactam diretamente com os clientes e/ou revendedores.

4.4. Procedimentos

Foi marcada uma reunião com cada um dos questionados, na qual foi-lhes pedido que lessem cada uma das afirmações e que respondessem de acordo com a escala de avaliação tendo em conta a perceção que tinham da afirmação relativamente à empresa na qual trabalham, Himev. A resposta de cada um foi colocada num *Excel*, para analisar todas as respostas em conjunto e daí obter os resultados e as conclusões.

4.5. Resultados

Depois da realização do diagnóstico da gestão do conhecimento na Himev, concluiu-se que, de acordo com as autoras, o desempenho é bastante positivo tendo em conta que a média de todas as secções é de 72%, acima dos 55%, valor considerado já aceitável pelas autoras.

No que se refere a cada secção, como se pode observar na Tabela 8, com exceção do “Obter” e “Avaliar” que estão dentro do padrão aceitável (entre 30% a 70%), todos os outros estão acima, sendo o “Descarte” o que obteve a avaliação maior: 78%.

Tabela 8 - Resultados do DGC

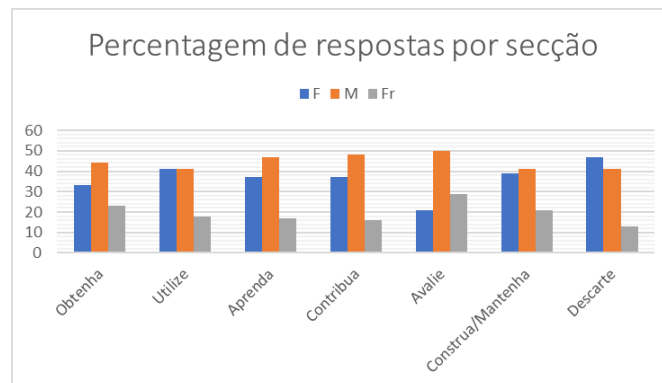
Secção	Valor obtido	
Obtenha	70%	Padrão aceitável
Utilize	73%	
Aprenda	73%	
Contribua	74%	
Avalie	64%	Padrão aceitável
Construa/Mantenha	73%	
Descarte	78%	Melhor desempenho

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao processo tático (utilização do conhecimento no dia-a-dia da organização para responder à procura ou às oportunidades do mercado), o qual se refere às secções “Obtenha”, “Utilize”, “Aprenda” e “Contribua”, a média é de 72,5%. O processo estratégico (alinhamento da estratégia do conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio), composto pelas secções “Avalie”, “Construa/Mantenha” e “Descarte”, a média é 71,7%. Pode assim concluir-se que a avaliação da gestão do conhecimento da Himev, quer a nível tático como estratégico, é muito semelhante. A variação baixa de 0,8% demonstra que não há grande disparidade entre os dois processos. No entanto, constata-se que as secções com melhor e o pior desempenho estão localizadas no processo estratégico (“Descarte” e “Avalie”, respetivamente).

Analisando o gráfico 4, podemos observar a percentagem de respostas F, M e Fr por cada secção. Com exceção de duas secções, em todas as outras, a percentagem maior de respostas foi “Moderadamente descritiva da minha organização” (M). No caso da secção “Utilize” houve a mesma percentagem de respostas para “Fortemente descritiva da minha organização” (F) como para “Moderadamente descritiva da minha organização” (M), e na secção “Descarte” a resposta “Fortemente descritiva da minha organização” (F) foi superior. Analisando a percentagem de respostas “Fracamente descritiva da minha organização” verifica-se que a secção em que esta resposta foi superior à “fortemente descritiva da minha empresa” foi na secção “Avalie”.

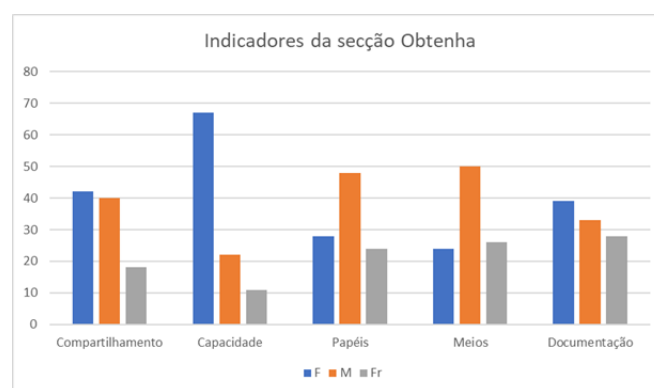
Gráfico 4 - Percentagem de respostas por secção



Fonte: Elaboração própria

Analisando cada secção tendo em conta os Indicadores de Gestão do conhecimento, pode-se observar no gráfico 5 que a percentagem de respostas dadas a cada um dos indicadores na secção “Obtenha”, apresentou o pior desempenho no processo tático (70%), embora esteja no limite superior do considerado “padrão aceitável” pelas autoras. Nesta secção, os indicadores com maior percentagem de respostas dadas à afirmação “Fortemente descritiva” foram “Compartilhamento do conhecimento, comunicação, relacionamento”, “Capacidade de realização da tarefa” e “Documentação, resultados, mensuração, protocolos e/ou regras” e o indicador que obteve mais percentagem de respostas “Fracamente descritiva” que “Fortemente descritiva”, embora com pouca margem de diferença, foi “Meios eletrónicos e tecnologias da informação”.

Gráfico 5 - Indicadores da secção "Obtenha"

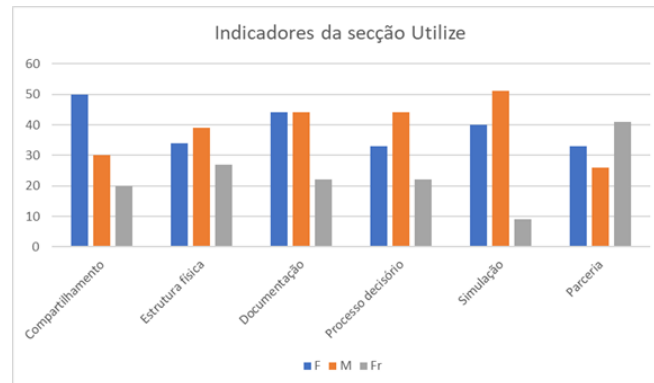


Fonte: Elaboração própria

É na secção “Utilize” que as afirmações “Fortemente descritiva” da empresa são mais elevadas, como se pode ver no gráfico 6, sendo que o indicador “Compartilhamento do conhecimento, comunicação, relacionamento” com mais percentagem. A afirmação com

a percentagem maior de respostas “Fracamente descritiva” encontra-se no indicador “Parceria”.

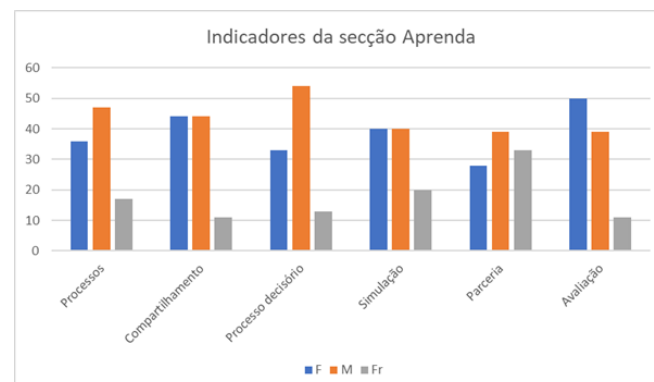
Gráfico 6 - Indicadores da secção "Utilize"



Fonte: Elaboração própria

A secção “Aprenda” obteve o mesmo valor que a anterior e também é o indicador “Parceria” que obtém maior percentagem de respostas “Fracamente descritiva” que respostas “Fortemente descritiva”, como se pode observar no gráfico 7. A salientar que o indicador com percentagem de respostas “Fortemente descritivo” mais elevado foi “Avaliação do conhecimento”.

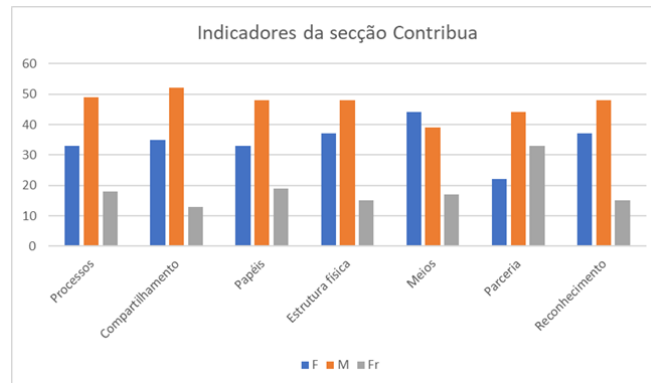
Gráfico 7 - Indicadores da secção "Aprenda"



Fonte: Elaboração própria

Com uma avaliação de 74%, a secção “Contribua” é a que apresenta melhor desempenho no processo tático. No gráfico 8 pode ver-se que o indicador que obtém maior percentagem de respostas “Fortemente descritiva” é os “Meios eletrónicos e tecnologias da informação”, sendo o indicador que apresenta mais respostas de “Fracamente descritiva” que “Fortemente descritiva” é novamente “Parceria”.

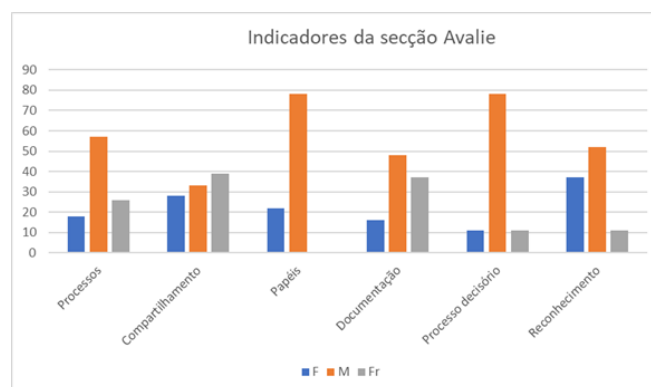
Gráfico 8 - Indicadores da secção "Contribua"



Fonte: Elaboração própria

Analisando o processo estratégico é a secção “Avalie” que obteve o pior resultado relativamente a todas as secções, embora a sua avaliação tenha sido dentro do “padrão aceitável” pelas autoras (64%). Esta secção, como se pode ver no gráfico 9, os indicadores em que as respostas “Fracamente descritiva” ultrapassam as respostas “Fortemente descritiva”, são: “Processos, contextualização, política do conhecimento”, “Compartilhamento do conhecimento, comunicação, relacionamento” e “Documentação, resultados, mensuração, protocolos e/ou regras”. Em nenhum dos indicadores a resposta “Fortemente descritiva” ultrapassa as outras respostas.

Gráfico 9 - Indicadores da secção "Avalie"

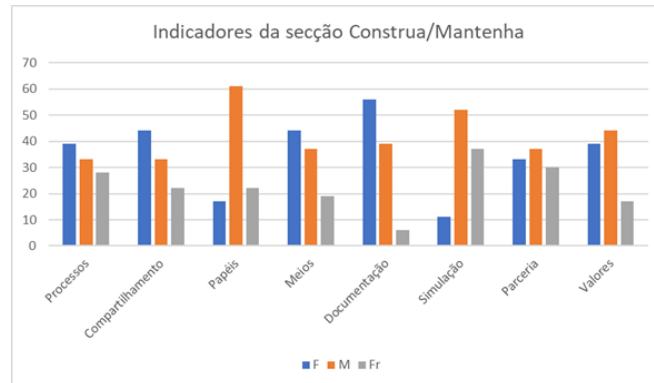


Fonte: Elaboração própria

Na secção “Construa/Mantenha”, como se pode observar no gráfico 10, os indicadores em que a percentagem de afirmações “fortemente descritivas” é superior, são “Processos, contextualização, política de conhecimento”, “Compartilhamento do conhecimento, comunicação, relacionamento”, “Meios eletrónicos e tecnologias da informação”, “Documentação, resultados, mensuração, protocolos e/ou regras”. Os indicadores com respostas “Fracamente descritiva” superior ao “Fortemente descritiva”

são “Papéis de gestão do conhecimento” e “Simulação, jogos, inovação ou resolução de problemas”.

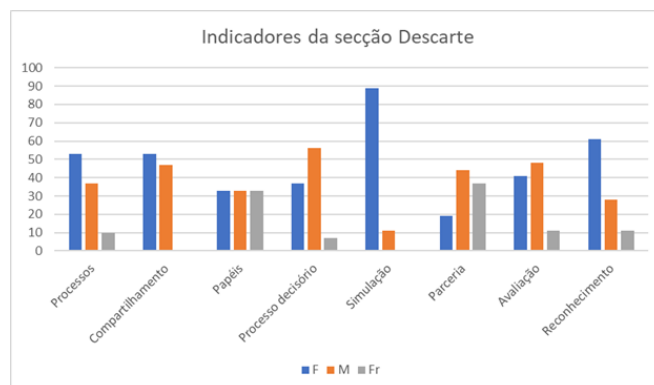
Gráfico 10 - Indicadores da secção "Construa/Mantenha"



Fonte: Elaboração própria

A última secção, “Descarte”, tem como objetivo a redução de custos com a eliminação de algumas bases de conhecimentos que não são mais úteis para a empresa, permitindo que esta possa financiar o que considera estrategicamente relevante para a organização. Esta foi a secção que obteve a melhor avaliação de desempenho. No gráfico 11 pode observar-se que o indicador com maior percentagem de respostas “Fortemente descritiva” foi “Simulação, jogos, inovação ou resolução de problemas” e “Reconhecimento e valorização da gestão”. O indicador com uma percentagem de afirmações “Fracamente descritiva” superior as “Fortemente descritiva” é novamente o de “Parceria”.

Gráfico 11 - Indicadores da secção "Descarte"



Fonte: Elaboração própria

4.6. Conclusões

A avaliação realizada mostra que a empresa está no bom caminho, no entanto é preciso não esquecer que a interpretação da pontuação dos resultados obedece a um critério: quanto maior o percentual melhor o desempenho, assim podemos concluir que a empresa ainda pode melhorar em todas as secções.

A média encontrada no desempenho do processo tático (72,5%) leva a crer que a empresa reúne a informação de que necessita para o seu trabalho diário, transformando essa informação em conhecimento como ferramenta para responder à procura, para criar valor para minimizar eventuais problemas e para aprender e transferir o que foi aprendido para o sistema para que os outros o utilizem nos problemas que encontram. No entanto, há um indicador que se salienta, pela percentagem de respostas “fracamente descritiva” o qual é a “Parceria”. No mundo atual, com a globalização e com o crescimento da concorrência, cada vez mais é necessário estabelecer parcerias que permitam às empresas obter mais valor, obter sinergias e assim tornar-se forte no mercado. Este é um indicador que deverá ser trabalhado pela Himev e assim obter uma melhoria do seu desempenho.

Relativamente ao processo estratégico, o qual direciona o capital intelectual existente para as estratégias e necessidades futuras da empresa, também a Himev apresentou um desempenho muito positivo (71,7%). No entanto, há também espaço para melhoria, tendo em conta que o critério das autoras é que quanto maior for o percentual melhor o desempenho. Também é de realçar que é neste processo que se encontra o melhor desempenho (Descarte) e o pior (Avalie). Relativamente aos indicadores, salienta-se a necessidade de definir processos de avaliação, criar documentação e partilhar as conclusões de avaliação. É de ressaltar a importância de um bom desempenho da avaliação para que não haja o perigo de descartar conhecimento importante só porque não teve a avaliação correta.

5. PROJETO

5.1. Estratégias

5.1.1. Missão, Visão e Valores

Tendo por objetivo criar uma mensagem curta e memorável que, através de atributos simbólicos, salientasse o principal valor da empresa, proteção do meio ambiente através de equipamentos que limpam e preparam adubo orgânico, foi proposta para a nova missão da empresa Himev é “Cuidar da saúde e bem-estar do verde e da terra”.

Realçando a direção que a empresa desde sempre definiu, soluções ambientais que visem acabar com as queimadas, tão prejudiciais às terras e ao ambiente. A empresa, mais do que fabricar máquinas, quis sempre alterar um problema ambiental existente no Brasil, prova disso são as suas ações de responsabilidade social. Assim, a sua visão não pode ser só ter soluções (equipamentos) que solucionem o problema, mas também reflitam o seu desejo de motivar e persuadir as pessoas a ir de encontro às soluções mais ecológicas. Deste modo, a Visão proposta é “Seremos a solução ecológica e a inspiração para todos os que amam o verde e a terra”.

Os valores que a empresa já tinha definido representam-na bem, valoriza as pessoas (clientes, colaboradores, fornecedores) e o trabalho em equipa, referem a importância do ambiente, da sustentabilidade e da inovação na definição das suas estratégias.

5.1.2. Posicionamento

O posicionamento da empresa ou marca, refere-se ao lugar, à imagem que o público tem desta, o que a diferencia da restante concorrência. Para ocupar esse lugar na mente do público é necessário conhecer o segmento que se pretende atingir, saber o que este deseja para que as vantagens oferecidas não sejam só diferenciadoras como também relevantes e permitam responder e até exceder expectativas

Se a empresa não oferecer algo que consiga ser percebido pelo segmento que se pretende atingir, como diferente e relevante, estes não terão razões para a escolher em detrimento da concorrência.

Tendo em conta as duas estratégias básicas apresentadas por Rokkan (2022) na revisão da literatura, a Himev utiliza a vantagem custo (tendo como referência a concorrente mais antiga) como estratégia. No entanto, a empresa pretende ser vista como uma referência no mercado, uma especialista no setor, logo, a sua estratégia não

devia ser a de preço baixo, mas sim a diferenciação, uma oferta diferente da concorrência. Na revisão da literatura é apresentado por Cortez e Hidalgo (2022) o desenvolvimento de novas ofertas como uma das capacidades do marketing para criar produtos de grande valor.

O valor de um produto está na percepção que o cliente tem sobre a importância e capacidade que esse produto tem em satisfazer as suas necessidades, no caso dos clientes Himev, produtores agrícolas, o valor do produto não é apenas ser capaz de triturar é a associação que faz entre o produto e a aquisição de um conjunto de conhecimentos que lhes permitirão obter maior produção e com mais qualidade, retirando daí benefícios económicos.

Pelos anos de experiência da Himev e porque os seus clientes têm um entendimento claro acerca da sua própria atividade, mas poderão não perceber de equipamentos, esta deve ser percecionada como uma especialista em vegetação, nutrientes do solo e proteção ambiental. Sendo conhecedores destes temas, educando e trabalhando em parceria com instituições que lhes possam dar essa credibilidade, vai permitir que no momento de tomada de decisão de compra eles sejam a escolha número um em detrimento do preço mais baixo. Tal como se viu na análise de contexto, tanto Réklaitis & Pileliené (2019) como Harmath et al. (2021) referem o fator confiança na decisão de compra, sendo que este último esclarece que a confiança se conquista através de uma reputação que leva à percepção da diminuição do risco.

5.1.3. Segmentação

Tendo em conta Arosa-Carreira e Chica-Mesa (2020), referidos na revisão da literatura, o marketing de relacionamento permite construir relações mais fortes, através de um ambiente colaborativo e da criação de valor. Mas, para que se consiga obter esse ambiente, é necessário que a empresa conheça os clientes que tem ou pretende ter, bem como as suas necessidades e expectativas.

Mesmo vendendo um produto *standard* pode estabelecer-se uma relação próxima, diferenciando a comunicação e a forma como se entrega satisfazendo as necessidades específicas do cliente ou grupo de clientes. Para que tal possa acontecer, é necessário identificar e selecionar os diferentes grupos de clientes ou possíveis clientes.

Tendo em conta que a empresa vende equipamentos de valor elevado e com longo tempo de vida, os clientes não compram com frequência, durante um período considerável de tempo apenas compram peças de substituição. No entanto, este

equipamento é necessário para a limpeza de vegetação nos mais diversos setores e principalmente na agricultura, setor que representa 70% das suas vendas. O sector da agricultura é muito grande e diversificado, tendo cada grupo características diferentes e necessidades específicas, sendo relevante uma comunicação que permita um relacionamento mais próximo que “obrigue” a conhecer características das culturas para as quais se vende.

A definição das *personas* terá por base dois modelos que a Himev criou para duas culturas, como é o caso da banana e do café, procurando que cada uma dessas *personas* apresente características de um dos grandes grupos de produtores, o grande produtor e o familiar, bem como a formação diferenciada que ainda se encontra no campo, pessoas com pouca formação e as que já possuem formação superior.

Também se definiu uma persona para o setor da silvicultura, setor para o qual a empresa iniciou a sua atividade e hoje ainda representa 15% das suas vendas.

Theo (figura 21), 45 anos, engenheiro agrónomo, proprietário e gestor de um cafezal em Minas Gerais. É uma pessoa com preocupações sociais e ambientais, que procura garantir a produção de um café sustentável. Procura utilizar todos os meios tecnológicos que o ajudem na sua atividade, o digital é algo que já não prescinde porque é essencial para estar informado, para contactar fornecedores e clientes e gosta também de estar a par sobre as máquinas que possam ajudar numa maior e melhor produção e amigas do ambiente. É membro da cooperativa Coopuxé (cooperativa de café) a qual tem sido essencial para o seu negócio, pela formação e apoio que esta tem dado à sua atividade.

Figura 21 - Persona Theo



Fonte: Elaboração própria

Moisés (figura 22), 60 anos, vive no estado de Pernambuco e é um pequeno proprietário, que junto com a família faz produção de bananas. Como instrução só fez alfabetização para adultos, tudo o que sabe sobre a produção aprendeu com o pai e com a sua experiência. No entanto, o seu filho que trabalha com ele e já tem o ensino fundamental

completo, quer desenvolver o negócio, fala-lhe do Instituto Agrônomo de Pernambuco (IPA) e do Programas de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) no qual pode obter educação profissional e obter crédito rural. O senhor Moisés ainda não está muito convencido na utilização de novas técnicas e tecnologia no seu trabalho, enquanto trabalha gosta de ouvir a Rádio Rural FM103.1.

Figura 22 - Persona Moisés



Fonte: Elaboração própria

Samuel (Figura 23), 30 anos, é engenheiro florestal. Iniciou recentemente a sua atividade como produtor, tem uma plantação de pinheiros no Paraná, sendo fornecedor da indústria de celulose. Samuel tem noção das pesadas críticas feitas pelos movimentos sociais relativamente ao facto do pinheiro não ser uma árvore nativa, ser uma monocultura que reduz a biodiversidade e ter como prática o uso intensivo de herbicidas. No entanto, ele acredita que com o manuseio adequado das plantações pode contribuir para sustentabilidade ambiental, para tal quer usar toda a tecnologia, todos os equipamentos que o possam ajudar nesse sentido. Também pertence à associação Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), que atua em defesa dos interesses do setor junto a autoridades e órgãos governamentais.

Figura 23 - Persona Samuel



Fonte: Elaboração própria

5.1.4. Marketing Mix

Produto

Não se apresentam propostas de alteração relativamente ao produto tendo em conta que o que já está a ser realizado é adequado às necessidades do mercado.

Preço

Relativamente ao preço não se propõe alterações, será necessário primeiro implementar as ações para alteração do posicionamento e de acordo com a avaliação das ações tomar decisões.

Distribuição

A venda direta, bem como as vendas através de *sites* do agronegócio que a empresa já realiza, é uma ótima forma de conseguir chegar aos vários pontos do país.

No entanto, relativamente aos representantes, é importante pensar numa estratégia que leve a uma maior parceria. Como se verificou no diagnóstico de conhecimento, um dos pontos fracamente descritivos da Himev era as parcerias, no caso dos representantes não há uma estratégia para os ligar à empresa, para trabalharem em conjunto no sentido de criarem sinergias que permitam conhecer e atender melhor os clientes levando a uma maior fidelização.

Como foi referido na revisão da literatura, relativamente ao marketing relacional, para Harmath et al. (2021) o desempenho do revendedor é fundamental na fidelização do cliente, isto porque ele é um ponto de contacto deste com o produto. A empatia e criação de confiança são fundamentais na decisão de compra numa empresa B2B em que os produtos são de alto valor e há associado a estas compras um grau elevado de incerteza e risco.

A proximidade física do revendedor ao cliente, prestando-lhe um bom serviço através do aconselhamento antes e durante a compra e o apoio no pós-venda criam uma boa experiência de compra, gerando confiança e lealdade. A grande maioria dos produtores ainda dão muito valor ao contacto face a face (Harmath et al., 2021). Para Feeney et al. (2022) os produtores que tiveram uma boa experiência de compra e têm um relacionamento pessoal e sólido com o revendedor não procuram alternativas.

Tendo em conta estes fatores, seria importante a Himev definir uma estratégia de parceria com os revendedores.

Promoção

As ações de comunicação que a Himev tem “*Above the line*”, isto é, estratégia de massa, comunicação para o maior número de pessoas com o objetivo de alcançar maior notoriedade, passam muito pelo *Google Ads*, campanhas publicitárias para todo o país.

Relativamente à utilização do canal *online* é uma estratégia correta, isto porque, na análise do contexto organizacional, se refere que Soares et al. (2021) salientam o facto de estudos comprovarem o aumento do uso de dispositivos móveis por parte dos agricultores e devido à extensa área geográfica do país e também por razões económica, as empresas antes e depois da porteira cada vez mais usam o digital para receber e transmitir informações.

No entanto, esta estratégia poderá não ter o alcance desejado, tendo em conta o público-alvo. Na análise PESTAL verificou-se que ainda há dificuldade de acesso à internet nas zonas rurais do Brasil, dos Santos et al (2021) referindo-se a uma pesquisa realizada pelo AgriHub, 86% dos produtores questionados, não possuíam internet no campo. E tanto Lofrano et al. (2020) como Tavares et al. (2021) referem que as pessoas confiam mais na informação obtida nos meios de comunicação tradicional (televisão, rádio) que nos divulgados pela internet. Sendo que o meio mais ouvido no campo é a rádio, seria interessante pensar em utilizar este meio de comunicação para atingir ainda mais público e ganhar assim mais notoriedade.

As ações “*Bellow the line*”, isto é, comunicações mais personalizadas e com resultados mais imediatos (como é o caso de feiras, das promoções em determinadas épocas do ano com ofertas e descontos, da comunicação feita nas redes sociais) está a ser feita com bastante regularidade. Estas ações têm por objetivo comunicar com grupo muito específicos e devem chamar a atenção através de mensagens criativas e que sejam memoráveis. Sendo uma comunicação mais adaptada ao público para quem se quer comunicar, é importante ter em conta que há pessoas que reagem melhor a uma comunicação “*Hard-selling*” e outras a uma comunicação “*Soft-selling*”, esta é uma comunicação com pouca argumentação, apelos funcionais e emocionais como refere Dwivedi et al. (2021), usando o humor ou invocando momentos agradáveis.

Tendo em conta o que foi referido no marketing de conteúdos, na revisão da literatura, o marketing B2B deve ser criativo, capaz de chamar a atenção, educar e não vender, isto porque as vendas neste mercado podem ser demoradas e o objetivo deve ser criar relações fortes (Réklaitis e Pilelienè, 2019).

A maioria das comunicações da Himev são “*Hard-selling*”, assim a proposta passa por criar mais comunicação “*Soft – Selling*”, através de *storytellings* que poderão criar uma ligação com o público.

Relativamente ao *Site* da Himev, embora se tenha verificado que este já possui elementos importantes, sugere-se a adição de um conjunto de elementos para alargar as formas de contacto para o cliente para que este possa escolher aquele com o qual se sente mais confortável. Para tal, seria importante inserir *links* e botões das redes sociais da empresa e identificar os representantes e os seus contactos. Embora o site tenha *blog*, este tem apenas vídeos dos equipamentos da Himev a realizar tarefas, no entanto seria importante, para que a empresa se posicione como especialista na limpeza vegetal de terrenos, que o *blog* também incluísse pequenos textos que abordassem temas interessantes e educativos sobre vegetação, elucidando sobre características, problemas que o produtor pode encontrar e formas de os solucionar. A relevância dos conteúdos é fundamental pois, tal como foi referido na revisão da literatura por Lofrano et al. (2020), estes poderão tornar a empresa numa autoridade na matéria, criando identidade da marca, envolvendo os clientes e potenciais clientes, entre outras vantagens. É fundamental que o *site* esteja sempre a ser regularmente atualizado e, para mostrar a dinâmica da empresa, deverá incluir uma página no menu “eventos” para mostrar fotos de feiras em que participam, projetos sociais, encontros com clientes, entre outros

5.6. Ações

Tendo por base toda a informação recolhida desde a revisão da literatura até à análise interna e externa foram definidas diversas ações (ver Tabela 10), que procuram ir ao encontro dos segmentos, posicionamento, visão e valores definidos para a concretização dos objetivos de marketing traçados. A Himev é uma empresa capaz de antecipar oportunidades e arriscar, o que a tem levado ao crescimento que se tem verificado. Dois exemplos disso são o fabrico de trituradores florestais, algo que o fundador da empresa percebeu ser uma oportunidade por não existirem no Brasil, outro exemplo foi quando o atual CEO viu que o digital era fundamental para o marketing da empresa, levando esta de uma microempresa com 3 a 4 colaboradores para uma empresa com mais de 30. Atualmente, com as empresas a compreenderem a importância do digital, das redes sociais e começarem a agir nesse sentido, é necessário que o marketing da Himev se distinga da concorrência. As ações que se irão definir pretendem acrescentar mais valor ao marketing que já é realizado.

A primeira ação refere-se aos representantes. Como foi referido no marketing mix – distribuição, é importante desenvolver ações conjuntas para que o cliente associe o revendedor à marca e para que a imagem deste seja a imagem que a empresa pretende transmitir aos seus clientes. Acordos entre revendedor e Himev no sentido de ambos se publicitarem, convívios que permitam aos representantes conhecer melhor a cultura da empresa e reuniões periódicas poderão criar sinergias na resposta aos clientes, excedendo a expectativa destes.

Na terceira ação, a criação da Tribo Himev, tem como principal objetivo a fidelização. A ideia surgiu da junção de duas situações, a primeira está referida na análise interna, no marketing-mix comunicação, a qual se refere à Figura 10, à confraternização da Família Himev, na qual se mostra a união dos colaboradores da empresa; a segunda está referida também na análise interna, no marketing-mix (distribuição), em que a empresa se socorre de clientes próximos de potenciais clientes para que estes últimos possam ver o equipamento a funcionar. Dado que estes clientes também estão a fazer uma divulgação da empresa, seria interessante aproveitar estas ações para desenvolver uma relação, criando a Tribo Himev. O marketing tribal é um conceito do marketing relacional, neste a ideia é promover a união dos seus clientes, aproximá-los da Família Himev, envolvendo-os emocionalmente com a empresa e fortalecendo a imagem desta. Os clientes envolvidos através do marketing tribal são leais, não se importam de pagar mais pelo produto e tornam-se “advogados” da marca – recomendam-na. Isto irá permitir reduzir o poder de negociação do cliente que, como se verificou na análise das 5 forças de Porter, é forte neste setor.

Algumas das ações, como é o caso da ação dois, no que se refere a temas a abordar no *blog*; a ação cinco, participação no programa Brasil Rural, principal plataforma de comunicação especializada em agronegócio no Brasil; a ação oito, participação no Canal do *YouTube* “No pé do café” são ações que estão associadas ao marketing de conteúdo abordado na revisão da literatura. Este tipo de marketing visa captar clientes de forma indireta, o objetivo principal é educar e não vender. Como foi referido na revisão da literatura, para Rêklaitis e Pileliené (2019) no mercado B2B as vendas são demoradas decorrendo muitas vezes passado mais de um ano, logo, o conteúdo destas mensagens deve ser para criar relacionamento forte e duradouro e não para a venda imediata.

A ação seis apresenta uma parceria com o Instituto Agrônomo de Pernambuco (IPA), esta ação está associada ao posicionamento que se pretende, de serem especialistas em vegetação, nutrientes do solo e proteção ambiental. Cada estado tem várias

organizações desde institutos, associações cooperativas, sendo importante estabelecer parcerias, criar sinergias, seja com esta ou outras, desde que sejam parceiros que reforcem a imagem que se pretende criar na mente do consumidor – especialistas. Também a ação cinco, participação no programa Brasil Rural e a ação oito, participação no Canal do *YouTube* “No pé do café” reforçam o posicionamento, a primeira porque é a principal plataforma de comunicação especializada em agronegócio no Brasil e a segunda porque o conteúdo é feito por um engenheiro agrônomo e professor universitário (Gustavo Rennó).

Tendo em conta que é o quinto maior país do mundo em superfície, com uma grande diversidade de paisagens, climas e principalmente de culturas como já anteriormente foi referido na análise PESTAL e de acordo com Miranda e Dornelles (2022) a cultura brasileira é o resultado da miscigenação grupos étnicos, desde os nativos, aos africanos e portugueses, bem como à forte imigração a qual veio das mais diversas partes do mundo. Assim, na ação 7 sugere-se que as campanhas publicitárias sejam feitas com base no *folkmarketing*.

O *folkmarketing*, de acordo com de Campos et al. (2018) é a apropriação de um conjunto de símbolos (imagens, palavras, festividades, entre outros) da cultura popular com objetivos comunicacionais, para visibilizar produtos e serviços de uma organização para o seu público-alvo. Esta estratégia, atraindo elementos de identidades regionais para levar a um crescimento do sentido de pertença, bem como de valorização das tradições e saberes do povo, rompe com barreiras, permitindo às empresas identificarem-se com os seus consumidores, comunicando através de uma linguagem que eles querem ouvir e imagens que eles querem ver, e assim as percebam de acordo com um sentimento de valorização das culturas locais (Campos et al., 2018).

Comunicar só tendo em conta a atividade praticada pelo público pode não ser eficiente, nem eficaz, tratando-se de um consumidor tão heterogéneo na sua forma de ser e estar, nos seus valores e cultura. Comunicar através de elementos característicos de uma determinada cultura, com os quais o público alvo se pode identificar, torna o processo de comunicação mais efetivo, permitindo assim criar familiaridade e aproximação, fortalecendo o relacionamento e é essa relação entre o cliente e o consumidor que sustenta a lembrança da marca, produto e ou serviço na mente do público e apela diretamente para o campo emocional que envolve a decisão de consumo (Campos et al., 2018).

Assim, na ação 7 a sugestão para anunciar a formação em conjunto com o IPA é “Pareia, está preocupado que a cartola possa faltar à sua mesa? A Himev pode ajudar a arrodear. Venha conhecer-nos no IPA!”. Tendo como referência o Centro Universitário Tiradentes-UNIT (2021) palavras como pareia, arrodear fazem parte do dialeto de Pernambuco que significam amigo e dar a volta. Cartola é uma sobremesa típica do Estado de Pernambuco, preparada com banana e considerada “Patrimônio Cultural Imaterial do Estado de Pernambuco”. Para anunciar a ação 9, Feira Forcafé a sugestão é: “Sô cafezeiro está arroiado de trabalho? Coitádocê! Ficá veiáco! Venha ao Forcafé conhecer o trem da Himev, ele vai ajudar ocê!” de acordo com Thaís Stein na gíria mineira arroiado é o mesmo que cheio, lotado; Ficá veiáco significa "ficar esperto", no sentido de se precaver; trem pode significar qualquer coisa, desde objeto ou comida.

A ação 4 é a criação de um *storytelling*. Tem como objetivo passar a mensagem de que a trituração com os equipamentos Himev serve para ajudar a cuidar e limpar. A narrativa tem por base o humor e remete para a infância em que as mães estão sempre em conflito com os filhos por terem o quarto desarrumado, assim as personagens são a árvore mãe e a árvore filho. O conflito termina porque o filho teve a ajuda da Himev para realizar a tarefa. No *storyboard* (Figura 24), pode-se pré-visualizar a sequência de imagens.

Figura 24 - Storyboard



Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 9 podem ver-se as nove ações definidas, identificando quais os objetivos definidos que cada ação pretende atingir, os responsáveis pela sua realização, em que canal e para quem são dirigidas, bem como o respetivo custo.

Tabela 9 - Ações de marketing a realizar

Ações	Estratégicas/ Táticas	Objetivos	Responsável	Canal	A quem comunicar	Custos
1. Criar parceria com representantes	<p>1.1. Definir uma estratégia de aproximação dos representantes com a Himev: reuniões, convívios e outras ações (exemplo: participação na Tribo Himev)</p> <p>1.2. Definição do número de publicações sobre a Himev que os representantes devem fazer nas suas redes sociais em troca do contacto deles no site, bem como referência ao nome deles sempre que participarem numa ação da Himev).</p> <p>1.3. Definir critérios de avaliação do representante</p> <p>1.4. Avaliar e tomar decisões relativamente à continuação de parceria ou novas estratégias</p>	<p>Relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar 10% a comunicação orgânica. - Aumentar 30% de leads. 	Direção geral	Reuniões presenciais ou <i>online</i>	Representantes Responsável marketing digital	Custos variáveis de acordo com as ações definidas
	1.5. Publicar, no <i>site</i> e redes sociais informação de acordo com o definido pela direção.		Responsável marketing digital	Site Instagram Facebook	Clientes potenciais e clientes	
2. Melhoria do site	<p>2.1. Definir conteúdo a acrescentar ao <i>site</i> (exemplos: missão, visão, valores, contactos dos representantes), bem como à nova página do menu: "eventos".</p> <p>2.2. Definir temas a ser abordados que poderão levar à percepção de especialistas</p> <p>2.3. Definir a periodicidade de publicação.</p>	Relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing):	Direção geral	Reunião interna	Aos colaboradores	Utilização dos recursos internos

Ações	Estratégicas/ Táticas	Objetivos	Responsável	Canal	A quem comunicar	Custos
	2.4. Analisar e avaliar indicadores e tomar decisões adequadas.	- Aumentar 20% do tráfego e tempo no <i>website</i> . - Aumentar 30% de <i>leads</i> .				
	2.5. Publicação do que foi definido pela gestão 2.6. Publicação periódica no <i>blog</i> e na página “eventos”		Responsável marketing digital	Site	Clientes potenciais e clientes	
3. Criação da “Tribo Himev”	3.1. Definir as regras para a Tribo Himev (para pertencer ao grupo, ações que podem realizar, benefícios em pertencer e em realizar as ações, deveres por pertencer) 3.2. Avaliar e analisar e tomar as devidas ações de correção	Aumentar 10% o número de potenciais clientes a assistirem a demonstrações da máquina relativamente ao período anterior (Um ano antes da implementação do plano de marketing). Fidelizar à “Tribo Himev” pelo menos 30 clientes ao longo do ano de implementação do plano de marketing.	Direção geral	Reunião interna	Responsável da área comercial Responsável pelo marketing digital Vendedores Representantes	Depende dos benefícios a definir e da ação a realizar. Estão associados possíveis custos de deslocação, alimentação e estadia
	3.3. Criar o grupo e estabelecer a comunicação 3.4. Coordenar as diversas ações 3.5. Divulgação do equipamento e/ou entrega técnica 3.6. Divulgar essas ações no site e redes sociais		Responsável marketing digital Responsável comercial Vendedores Responsáveis pela entrega técnica Representantes	WhatsApp Facebook Instagram Site Presencial	Aos clientes pertencentes à Tribo Aos clientes e potenciais clientes Aos seguidores das redes sociais	
4. Criação de <i>storytelling</i>	4.1. Verificar se a mensagem que se quer passar é perceptível e aprovar o <i>storyboard</i> 4.2. Definir a periodicidade da publicação	Relativamente ao período anterior (um ano antes da	Direção geral	Reunião interna	Responsável marketing digital	Utilização dos recursos internos

Ações	Estratégicas/ Táticas	Objetivos	Responsável	Canal	A quem comunicar	Custos
	4.3. Avaliar o <i>feedback</i> e tomar decisões relativamente à sua publicação e/ou criação de outras <i>storytellings</i> .	implementação do plano de marketing):				
	4.4. Criar animações apelativas (visuais e sonoras) para contar a história	- Aumentar 20% o número de seguidores em todas as redes sociais	Responsável marketing digital	Facebook Instagram	Persona Samuel	
	4.5. Publicar nas diversas redes sociais					
5. Participação no Programa Brasil Rural das Rádios EBC	5.1. Preparação da proposta a apresentar (exemplo: entrevista com o CEO da empresa a falar da importância dos seus equipamentos para que a limpeza das florestas mantenha os nutrientes essenciais à terra)	Relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing):	Direção geral	Reunião presencial ou online	Rádios EBC	A negociar
	5.2. Contacto, reunião de apresentação da proposta e negociação.	- Aumentar 15% o número de clientes.				
	5.3. Avaliação da ação e tomada de decisão.	- Aumentar 20% das vendas.				
	5.4. Realização da ação	- Aumentar 30% de leads.	Direção geral	Programa Brasil Rural das Rádios EBC	Persona Samuel	
6. Criar parceria com o Instituto Agrônomo de Pernambuco (IPA)	6.1. Reunir com o IPA com o objetivo de criar uma parceria com esta, para participar nas ações de educação desta para produtores (exemplo: esclarecer sobre a importância da vegetação limpa evitando doenças nas plantas e aproveitar	Aumentar 10% o número de potenciais clientes a assistirem a demonstrações da máquina,	Direção geral	Reuniões presenciais ou online com IPA	IPA	A negociar

Ações	Estratégias/ Táticas	Objetivos	Responsável	Canal	A quem comunicar	Custos
	o material triturado para adubo orgânico, divulgar e demonstrar equipamentos). 6.2. Analisar e avaliar os resultados e tomar decisões (continuar, alargar a estratégia a outros institutos ou associações, ou não)	relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing).				
	6.3. Formação e divulgação e/ou entrega técnica.		Responsável marketing Responsáveis pela entrega técnica	Presencial	Persona Moisés	
7.Divulgação de ações em rádios locais	7.1. Selecionar uma rádio da região onde se irá realizar um evento 7.1.a) No caso da ação anterior (6) rádio rural FM 103.1; 7.1.b) A ação 9 uma rádio de Minas gerais) 7.2. Contrato com a rádio selecionada 7.3. Analisar e avaliar indicadores e tomar decisões adequadas (replicar esta ação a outras ou não) 7.3.a) ação 6 7.3.b) ação 9	Relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing): - Aumentar 10% o número de potenciais clientes a assistirem a demonstrações da máquina - Aumentar 30% de leads	Direção geral	Reuniões presenciais ou <i>online</i>	Rádios	A negociar
	7.4. Definição da campanha publicitária (para divulgar da ação 6 a sugestão é:	- Aumentar 15% o número de clientes.	Responsável do marketing	rádio	Persona Moisés	

Ações	Estratégicas/ Táticas	Objetivos	Responsável	Canal	A quem comunicar	Custos
	<p>“Pareia, está preocupado que a cartola possa faltar à sua mesa? A Himev pode ajudar a arrodear. Venha conhecer-nos no IPA!”), para a ação 9 (Sô cafezeiro está arroiado de trabalho? Coitádocê! Ficá veiáco! Venha ao Forcafé conhecer o trem da Himev, ele vai ajudar ocê!</p> <p>7.5. Campanha publicitária: 7.5.a) Relativa à ação 6 7.5.b) Relativa à ação 9</p>	- Aumentar 20% das vendas.				
8. Participação no Canal do <i>YouTube</i> “No pé do café”	<p>8.1. Preparar algumas sugestões de participação no canal (exemplos: visita à fábrica, entrevista ao CEO da Himev em que este fala da importância do equipamento para o café, uma demonstração do equipamento num cafezal, entre outros)</p> <p>8.2. Reunir com Gustavo Rennó, engenheiro agrónomo e responsável pelo canal para discutir possíveis participações.</p> <p>8.3. Avaliação da ação e tomada de decisão</p>	<p>Relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar 15% o número de clientes. - Aumentar 20% das vendas. - Aumentar 30% de leads. 	Direção geral	Reunião presencial e/ou <i>online</i>	Responsável do Marketing Gustavo Rennó	A negociar
	8.4. Realização da ação acordada	- Aumentar 20% dos seguidores em todas as redes sociais	Responsável do marketing	Canal do <i>YouTube</i> “No pé do café”	<i>Persona</i> Theo	

Ações	Estratégias/ Táticas	Objetivos	Responsável	Canal	A quem comunicar	Custos
9. Forcafé – feira dos fornecedores da cadeia produtiva do café – Minas Gerais	9.1. Negociação do espaço 9.2. Definição do <i>design</i> do espaço e todo o material necessário 9.3. Seleção dos produtores de café a anunciar, individualmente, a presença e convidar a visitar. 9.4. Definição das ações a realizar 9.5. Avaliação da ação e tomada de decisões	Relativamente ao período anterior (um ano antes da implementação do plano de marketing): - Aumentar 20% do tráfego e tempo no <i>website</i> . - Aumentar 30% de leads.	Direção Geral	Reuniões presenciais e/ou <i>online</i> Rádio <i>WhatsApp</i> <i>E-mail</i>	Responsável marketing Responsável marketing digital Responsável comercial Rádio	Custos a negociar relativamente à feira, e aos anúncios de rádio. Utilização dos recursos internos
	9.5. Preparação do definido 9.6. Divulgação nas redes sociais 9.7. Realização da feira	- Aumentar 20% dos seguidores em todas as redes sociais - Aumentar 15% o número de clientes. - Aumentar 20% das vendas.	Responsável Marketing Responsável marketing digital Responsável comercial Vendedores	Feira <i>Instagram</i> <i>Facebook</i>	<i>Persona Theo</i>	

Fonte: Elaboração própria

Para que o marketing seja eficaz é necessário que os resultados atinjam os objetivos pretendidos, para tal é necessário definir as métricas que serão usadas. Com estas será possível fazer uma análise e perceber se cada uma das ações atingiu o que se pretendia ou se é necessário efetuar algumas alterações. Para cada ação planeada para a Himev foram definidas métricas, que se encontram na Tabela 10.

Tabela 10 - Avaliação dos resultados das ações

Ação	Avaliação dos resultados
1	Número de visitantes novos vs. Recorrentes Valor total de vendas e/ou Quantidade de vendas Número de pedidos de contacto
2	Visualização de páginas – quantidade de visualizações e o tempo de permanência Número de visitantes novos vs. recorrentes Conteúdos mais lidos Número de pedidos de contacto
3	Número de clientes que pertencem à Tribo Himev Número de ações realizadas, organizadas pelos clientes Quantidade de pedidos de orçamento
4	Interações sociais – Número de gostos, partilhas e comentários Alcance nas redes sociais Número de seguidores
5	Valor total de vendas e/ou Quantidade de vendas Número de pedidos de contacto
6	Pedidos de orçamento Quantidade de vendas Número de pedidos de contacto
7	Valor total de vendas Quantidade de vendas Número de pedidos de contacto
8	Alcance nas redes sociais Número de seguidores Valor total de vendas e/ou Quantidade de vendas
9	Visualização de páginas – quantidade de visualizações e o tempo de permanência Número de seguidores Quantidade de vendas Número de pedidos de contacto

Fonte: Elaboração própria

Também é fundamental que todas as ações sejam calendarizadas, desdobrando-as em várias fases, desde o planeamento, passando pela execução e terminando com a avaliação, dando tempo adequado a cada uma das fases. A organização do trabalho será mais eficiente quando cada um dos responsáveis por uma ação sabe em que momento deve começar a realizá-la, bem como quando a deve terminar. A calendarização planeada para a Himev foi definida de acordo com as várias ações estratégicas e táticas definidas na tabela de ações como se poderá constatar na Tabela 11.

Tabela 11 - Calendarização das atividades

Ações	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.
1	1.1 /1.2 1.3	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.4
2	2.1 /2.2 2.3	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.5 /2.6	2.4
3	3.1 /3.3	3.4 /3.5 3.6	3.4 /3.5 3.6	3.4 /3.5 3.6	3.4 /3.5 3.6	3.24 /3.5 3.6	3.4 /3.5 3.6	3.4 /3.5 3.6	3.4 /3.5 3.6	3.4 /3.5 3.6	3.4 /3.5 3.6	3.2
4	4.1 /4.2 4.4	4.5	4.5	4.5	4.5	4.3						
5	5.1 /5.2	5.4	5.3									
6		6.1	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.2
7			7.1.a) 7.2 /7.4	7.5.a) 7.5.b)	7.5.a) 7.5.b)	7.5.a) 7.3.b)	7.5.a)	7.5.a)	7.5.a)	7.5.a)	7.5.a)	7.3.a)
8							8.1 /8.2	8.4	8.3			
9	9.1	9.2	9.4 /9.5 9.6	9.3 /9.5 9.6	9.7 /9.6	9.5						

Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÕES

Com este trabalho de projeto, com vista à obtenção de grau de mestre em Direção Comercial e Marketing, pretendia-se definir um plano de marketing para a empresa Himev.

Com a globalização, a concorrência é cada vez mais acérrima, sejam pequenas ou grandes multinacionais, estejam presentes fisicamente ou *online*, todas concorrem no mesmo mercado, a diferença entre os produtos cada vez é menos percebida pelo mercado e os consumidores estão cada vez mais informados e são mais exigentes. Este ambiente obriga a que as empresas tenham de pensar em novas estratégias para obter vantagens competitivas.

O marketing, embora tão antigo quanto o comércio, é cada vez mais reconhecido como uma ferramenta fundamental para os gestores, devido ao dinamismo dos mercados. As tendências do marketing, tais como o marketing digital, o marketing de relacionamento, o marketing de conteúdos, entre outros, são fundamentais para chegar ao mercado alvo, independentemente do tamanho ou capacidades económicas da empresa, é possível atualmente comunicar e oferecer um serviço diferenciado e que crie valor para o seu cliente. No entanto, não basta utilizar algumas estratégias de marketing para obter sucesso de forma sustentada. É necessário definir um plano, respeitando um conjunto de passos: análise interna e externa, definição de objetivos e estratégias para os concretizar, entre outros. É também essencial que a empresa ofereça aos seus clientes resposta às suas necessidades e expectativas e apresente uma proposta de valor. Assim, para uma empresa se tornar imune às pressões competitivas, deve ter um profundo conhecimento de si mesma, do mercado, e, principalmente, do seu mercado alvo. Esse conhecimento leva a outro problema, a capacidade de gestão do conhecimento, saber como obtê-lo, avaliá-lo, utilizá-lo, ou descartá-lo, caso não seja importante.

A razão deste plano de marketing foi o facto de se verificar que a Himev, embora tivesse um departamento de marketing que executava várias ações, não apresentava qualquer tipo de planeamento e não realizava análises do mercado, dos concorrentes e dos clientes. Não que desconhecêssem estes aspetos, mas, como se pôde confirmar na metodologia, através do Diagnóstico da Gestão do conhecimento, o conhecimento obtido para as tarefas táticas foi considerado fortemente representativo da empresa, o

que foi menos representativo foi a avaliação. Ao longo dos meses de reuniões com a direção da empresa e com o responsável do marketing digital, foi possível validar algum do conhecimento com factos concretos, ponto fundamental para uma boa análise. Os factos conhecidos devem ser validados e a sua pertinência deve ser avaliada, para que as ações definidas possam ter o resultado pretendido.

Este plano de marketing vai permitir que a empresa possa, seguindo a estrutura do plano, verificar as alterações que houve no mercado, na concorrência, possa conhecer mais segmentos de mercado e definir mais *personas* com quem gostaria de comunicar, estruturar as suas ações, definindo objetivos e avaliando os resultados. O seu conhecimento passará a ser avaliado, permitindo melhorar e crescer de forma sustentada.

Para a elaboração deste plano de marketing contribuíram muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, como foi o caso de unidades curriculares como Gestão de Marketing, que, para além de dar a conhecer a estrutura de um plano, apresentou tendências, estratégias criativas para comunicar, focou o marketing relacional que foi útil para diferenciar tipos de clientes e estabelecer relações de acordo com a sua importância para a empresa; o marketing digital que apresentou um conjunto de canais disponíveis para hoje em dia uma empresa com poucos recursos poder comunicar; o marketing de serviços e B2B que permitiu perceber as características de um cliente que também é uma empresa e por isso tem necessidades diferentes de um consumidor final; a comunicação empresarial integrada que permitiu ver a diferença entre uma comunicação mais transacional (apresentação do produto referindo as suas características, preço e promoções) de uma comunicação mais relacional (apelando às emoções, atraindo), foram contributos que ajudaram bastante, quer nas várias análises realizadas quer na definição das *personas* e das ações.

7. LIMITAÇÕES

Para a elaboração deste trabalho de projeto, uma das dificuldades sentidas logo de início foi a seleção dos temas de marketing que seriam mais importantes para abordar, pela quantidade de informação pertinente a referir.

Outra das limitações foi o facto da Himev ser uma empresa brasileira. O desenvolvimento tecnológico permitiu que as pessoas atualmente possam reunir-se a qualquer momento, independentemente da distância, e que também tenham acesso a todo o tipo de informação à distância de um botão. No entanto, a cultura, a forma de estar e pensar não é assim tão fácil de conhecer à distância. Não conhecer os hábitos, a forma de pensar torna mais difícil definir estratégias. Para este ponto foi fundamental a informação que os colaboradores da empresa foram dando.

Pelo facto de apenas conhecer a empresa através das reuniões *online*, não é possível ter uma noção clara da cultura desta, e há muitas ações que a empresa realiza, mas que por não ter surgido em conversa poderão não estar aqui refletidas, por desconhecimento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arosa-Carrera, C. R., & Chica-Mesa, J. C. (2020). Inovação no paradigma do marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 114-122.

Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. *Industrial Marketing Management*, 92, 178-189.

Bala, M., & Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. M. Bala, D. Verma (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321-339.

Brito, L. M. P., Galvão, A. P., & Oliveira, P. D. (2013). Gestão do conhecimento em empresa internacional de energia. *Informação & Sociedade: Estudos*, 23(1), 93-103.

Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.

Cartwright, S., Liu, H., & Raddats, C. (2021). Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 97, 35-58.

Cortez, R. M., & Hidalgo, P. (2022). Prioritizing B2B marketing capabilities: Crossvergence in advanced and emerging economies. *Industrial Marketing Management*, 105, 422-438.

Costa, I., de Vasconcelos, A. C. F., & Cândido, G. A. (2009). Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. *Revista Gestão Industrial*, 5(2).

Saeed, T. (2020). Knowledge management, innovation, technology and direct marketing as antecedents of data mining: the mediating role of direct marketing. *Invertis Journal of Science & Technology*, 13(2), 88-99.

Da Silva, A., & Pandolfi, M. A. C. (2021). A importância do marketing no agronegócio. *Revista Interface Tecnológica*, 18(1), 308-320.

de Faria Ferreira, N. C., de Mello Duarte, J. R., Oliveira, L. A. B., Arruda, N. V. & Silva, E. C. (2019). Influência e desafios do marketing no agronegócio brasileiro. *Biodiversidade*, 18(1).

de Campos, T. Y. K., Silva, M. C. C., & Postali, T. (2018). Folkmarketing aplicado ao B2B: Uma estratégia de relacionamento. *Revista Internacional de Folkcomunicação*, 15(35), 177-190.

de Sousa, A. C. M., Oliveira, D. C., Padilha, A. S., Nachtigall, G. R., Tatagiba, S. D., & Hackbarth, C. (2022). Acidentes de trabalho envolvendo máquinas agrícolas no Brasil: estado da arte sobre as principais causas dos sinistros e as ações que visam a prevenção. *Brazilian Applied Science Review*, 6 (2), 1224-1233.

de Sousa Felisberto, A. L., da Silveira Costa, D. V., de Sousa, J. C. Q., & Bezerra, G. S. D. S. A. (2019). A importância do Marketing para o Agronegócio do Brasil. *Revista Campo do Saber*, 4(2).

de Mendonça Azevedo, I., Brito, L. M. P., da Rocha Neto, M. P., & Araújo, M. V. P. (2020). Diagnóstico da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 75-97.

Dihl, W., Holanda, L. D., Francisco, A. D., & Kovaleski, J. (2010). A utilização do diagnóstico de gestão do conhecimento (DCG): um estudo exploratório em empresas incubadas. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. São Carlos, SP, Brasil, 12.

dos Santos, C. A. S. A., Durante, L. C., da Silva Rabêlo, O., & da Silva Albino, J. (2021). Mapeamento Patentário do Tema Máquinas Conectadas a Máquinas (M2M) e os Desafios Brasileiros da Agricultura 4.0. *Cadernos de Prospecção*, 14(1), 153-153.

dos Santos Campos, S., & Marjotta-Maistro, M. C. (2022). Estratégias de marketing no agronegócio: Análise da adoção por diferentes categorias de produtores. *Iheringia, Série Botânica*, 77.

du Plessis, C. (2022). A Scoping Review of the Effect of Content Marketing on Online Consumer Behavior. *Sage Open*, 12(2).

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P., & Raman, R. (2021). Social media adoption, usage and impact in business-to-business (B2B) context: A state-of-the-art literature review. *Information Systems Frontiers*, 1-23.

Feeney, R., Harmath, P., Ramoni-Perazzi, J. & Clay, P. M. (2022). Relationship between brand and dealer loyalty in the agricultural equipment market. *International Food and Agribusiness Management Review*, 25, 347-360.

Harmath, P., Feeney, R., & Ramoni-Perazzi, J. (2021). Producers' brand-dealer dual loyalty to capital equipment. *Journal of Marketing Analytics*, 1-18.

Kaspary, I. M., Fabe, M., Maciel, R. A. C., Camargo, R. M. E., & Maciel, R. J. M. C. (2008). Atributos influenciadores na decisão de compra de máquinas agrícolas: um estudo de caso junto aos agricultores da cidade de Marau/RS. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021) *Marketing 5.0 Tecnologia para a humanidade*. Lisboa: Actual.

Kozitska, K., & Chkoniya, V. (2020). Marketing como estratégia de crescimento numa empresa B2B: estado da arte. *Revista Espacios*, 41 (38).

Leite, A. R., & Sgarbossa, M. (2021). Evolução das perspectivas teóricas do marketing e a abordagem do marketing estratégico. *Revista Gesto: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 9(2), 114-134.

Lofrano, G. Z., Coelho, T. R., & Botelho-Francisco, R. E. (2020). Fatores de engajamento e confiança no marketing de conteúdo: revisão teórica. *P2P e Inovação*, 6, 8-23.

Mafei, L., & Silva, A. L. (2020). Diagnóstico rural estratégico através da análise das 5 Forças de Porter exemplificado numa propriedade familiar produtora de caqui (*diospyros kaki*) localizada na região do Alto Tietê/SP. *Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia*, 4(1), 31-43.

Mäntyneva, M. (2020). Company Offers to Meet the Needs of Business-to-Business Customers: Strategies and Orientation. *Technology Innovation Management Review*, 10(3), 78-86.

Miranda, A. P. A., & Dornelles, B. (2022). Pesquisa de Folkmarketing:: ferramenta indispensável para gestão de negócios. *Revista Internacional de Folkcomunicação*, 20(44), 143-158.

Moreti, M. P., Oliveira, T., Sartori, R., & Caetano, W. (2021). Inteligência artificial no agronegócio e os desafios para a proteção da propriedade intelectual. *Cadernos de Prospecção*, 14(1), 60-60.

Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. *Organizacijø Vadyba: Sisteminių Tyrimai*, (81), 73-86.

Rodríguez, M., Pineda, D. Y., & Castro, C. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. *Revista Espacios*, 41 (27).

Rokkan, A. I. (2022). Market orientation (once again): Challenges and a suggested solution. *AMS Review*, 1-21.

Santos, B. L. L. (2018). Análise do Comportamento de Vendas de Tratores Rurais. *Revista Científica Agropampa*, 1(1).

Soares, M. R., da Silva, L. F., Matos, L. O. O., & Ribeiro, P. T. (2021). A importância do marketing para o agronegócio brasileiro. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, 2, 02.

Tavares, D. B., Aranda, E. P., & de Oliveira Malaquias, F. F. (2021). Comportamento informacional em áreas rurais dos Países em Desenvolvimento: uma revisão da literatura. *Diálogo*, (47), 1-10.

Vasylychenko, L. (2020). Analysis of consumer behavior formation models under the influence of marketing communication environment of the enterprise. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(4), 51.

Vianna, C. T., Gauthier, F. A. O., Andrade, J. T., Costa, R., & Schütz, S. M. (2017, September). Bukowitz & Williams: diagnóstico de gestão do conhecimento em uma incubadora. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki* (Vol. 1, No. 1).

Vieira, E. P., & Rohenkohl, L. B. (2020). A precificação no mercado de máquinas agrícolas o valor percebido pelo cliente. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

WEBGRAFIA

CNA, 2021. Panorama do Agro. Consultado em: <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>

Dantas, C. (2020). 71% das queimadas em imóveis rurais neste ano na Amazônia ocorreram para manejo agropecuário, diz IPAM. Consultado em: <https://g1.globo.com/natureza/noticia/2020/08/04/71percent-das-queimadas-em-imoveis-rurais-neste-ano-na-amazonia-ocorreram-para-manejo-agropecuario-diz-ipam.ghtml>

Diário do Noroeste (2022). Brasil é líder em números de acidentes fatais com máquinas agrícolas. Consultado em: <https://diariodonoroeste.com.br/brasil-e-lider-em-numeros-de-acidentes-fatais-com-maquinas-agricolas/>

Himev (2022). Soluções que permitem o rebaixamento de tocos e preparo da área para o próximo plantio. B. Forest, revista eletrônica do setor florestal. Edição 81. Consultado em: <https://revistabforest.com.br/2022/04/https-revistabforest-com-br-2022-06-b-forest-a-revista-eletronica-do-setor-florestal-edicao-82-ano-08-n-3-2022/>

Mordor Intelligence. Mercado de máquinas agrícolas no brasil - crescimento, tendências, impacto do covid-19 e previsões (2023 - 2028). Consultado em: <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/brazil-agricultural-machinery-market>

Pinto, A. A., de Sá C.D., König, C. C. e Jank, M.S. (2022). Políticas públicas para a inserção competitiva e sustentável do agronegócio brasileiro no mundo. Consultado em: <https://cebri.org/br/doc/276/politicas-publicas-para-a-insercao-competitiva-e-sustentavel-do-agronegocio-brasileiro-no-mundo>

Rocha, I. (2022). Micro, pequena, média ou grande: como definir o porte de uma empresa? Consultado em: <https://exame.com/invest/btg-insights/como-definir-o-porte-de-uma-empresa/>

Stein, R. M. e Galvão B. (2022). O novo governo brasileiro e as consequências para as relações com a Europa. Consultado em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/regula-euro/o-novo-governo-brasileiro-e-as-consequencias-para-as-relacoes-com-a-europa-07112022>

Centro Universitário Tiradentes (2021). Pernambuco marca linguagem no Estado. Consultado em: <https://pe.unit.br/blog/noticias/pernambuco-marca-linguagem-no-estado/>

Thaís Stein. 67 principais gírias mineiras e como usá-las. Dicionário popular. Consultado em: <https://www.dicionariopopular.com/girias-mineiras/>

ANEXOS

Anexo A - Diagnóstico de Gestão do Conhecimento – Bukowitz E Williams (2002)

Instruções

Para cada seção, leia cada uma das afirmações. avalie em que grau a afirmação descreve a sua organização (Himev):

- Se a afirmação é fortemente descritiva, marque o F.
- Se a afirmação é moderadamente descritiva, marque o M.
- Se a afirmação é fracamente descritiva, marque o Fr.

Secção 01 - Obtenha

		F	M	Fr
01	As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.			
02	Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas expertises rotineiramente.			
03	Nós fazemos distinção entre papéis de gestão de conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.			
04	As pessoas são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional			
05	Os meios eletrónicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos e atualizados.			
06	A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas.			
07	O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.			
08	As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.			
09	As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipoteca.			
10	As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.			
11	As solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.			

12	Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional			
13	Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.			
14	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contém a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.			
15	Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.			
16	As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.			
17	A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.			
18	Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos on-line, incluindo a internet.			
19	Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.			
20	Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.			

Secção 02 – Utilize

		F	M	Fr
01	Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.			
02	O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade na nossa organização.			
03	As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.			
04	Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.			
05	Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.			
06	Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.			
07	Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.			
08	Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.			

09	Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.			
10	Envolver os nossos clientes no processo criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.			
11	O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.			
12	Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir nela.			
13	As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.			
14	Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.			
15	Todos na nossa organização podem explicar o básico das nossas finanças.			
16	Com frequência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.			
17	O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre os grupos de trabalho.			
18	Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.			
19	Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.			
20	Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.			

Secção 03 – Aprenda

		F	M	Fr
01	Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.			
02	Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos aconteceram daquela maneira.			
03	As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntos.			
04	Utilizamos jogos e simulações relacionadas com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.			
05	Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.			

06	As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.			
07	Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.			
08	O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.			
09	Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.			
10	Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.			
11	Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.			
12	As pessoas admitem quando falham.			
13	As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.			
14	Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.			
15	Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.			
16	A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.			
17	Em uma ocasião, ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas decisões.			
18	Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.			
19	Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.			
20	Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.			

Secção 04 – Contribua

		F	M	Fr
01	As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.			
02	A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.			

03	Reconhecemos a contribuição individual para nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.			
04	As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.			
05	As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.			
06	As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.			
07	As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.			
08	Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.			
09	Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.			
10	Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.			
11	As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e expertises que compartilham com as outras.			
12	O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.			
13	As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.			
14	A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento			
15	Os processos para contribuir com o conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.			
16	As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.			
17	O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.			
18	A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.			
19	As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.			
20	As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.			

Secção 05 – Avalie

		F	M	Fr
01	Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual nossa organização gera valor.			
02	Frequentemente, os membros da equipe de gerência sénior conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.			
03	O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.			
04	Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.			
05	Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.			
06	Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.			
07	As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorizar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.			
08	Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente			
09	Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos			
10	Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.			
11	Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.			
12	Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento			
13	Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis.			
14	A gerência sénior avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.			
15	A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral			
16	Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.			
17	Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm expertise em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.			
18	Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.			

19	As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.			
20	Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.			

Secção 06 – Construa/Mantenha

		F	M	Fr
01	Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.			
02	Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.			
03	Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.			
04	Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.			
05	Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.			
06	Os nossos valores formais e informais estão alinhados.			
07	Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.			
08	O nosso processo de desenvolvimento de produto incluir os nossos clientes explicitamente.			
09	A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.			
10	Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.			
11	Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.			
12	Cada vez mais, estamos nos alinhando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.			
13	Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.			
14	Tivemos ideias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não funcionais dos empregados			
15	Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.			
16	Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão.			

17	Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.			
18	Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.			
19	As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.			
20	Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (baseada no conhecimento).			

Secção 07 – Descarte

		F	M	Fr
01	A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo.			
02	Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.			
03	Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.			
04	Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contacto pessoa-a-pessoa pelo contacto pessoa-computador.			
05	Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.			
06	Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.			
07	Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, elas imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir as pessoas.			
08	Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.			
09	Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.			
10	Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.			
11	Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou expertises.			

12	Formamos aliança com organizações que completam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.			
13	Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.			
14	Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.			
15	Terceirizamos habilidades e expertise que não sustentam as nossas competências essenciais.			
16	Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.			
17	Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e expertises podem ser utilizadas em outro lugar.			
18	Preferimos utilizar recursos e habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia de negócio nova.			
19	Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.			
20	A nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, o fato de deixar as pessoas irem embora.			

Anexo B - Resposta da Himev ao Diagnóstico de Gestão do Conhecimento – Bukowitz E Williams (2002)

01 - Obtenha

F – Representa que a afirmação é fortemente descritiva na minha organização;
M – Representa que a afirmação é moderadamente descritiva na minha organização;
Fr – Representa que a afirmação é fracamente descritiva na minha organização.

		P1			O1			O2			O3			P5			P6			P7			P8			P9		
		F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr
Secção 01 - Obtenha																												
01	As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.		1																									
02	Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas expertises rotineiramente.		1			1																						
03	Nós fazemos distinção entre papéis de gestão de conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.		1			1																						
04	As pessoas são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional		1			1																						
05	Os meios eletrónicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos e atualizados.		1			1																						
06	A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas.		1			1																						
07	O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.		1			1																						
08	As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.		1			1																						
09	As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.		1			1																						
10	As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais onde ir em busca de informação específica.		1			1																						
11	As solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.		1			1																						
12	Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.		1			1																						
13	Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.		1			1																						
14	Os meios eletrónicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contém a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.		1			1																						
15	Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.		1			1																						
16	As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.		1			1																						
17	A organização cria instrumentos eletrónicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.		1			1																						
18	Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos on-line, incluindo a internet.		1			1																						
19	Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.		1			1																						
20	Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.		1			1																						
TOTALIS		6	12	12	36	10	3	15	20	5	18	24	2	12	22	5	36	16	0	18	28	0	24	10	7	15	16	7
		30			49			40			44			39			52			46			41			38		

02 – Utilize

F – Representa que a afirmação é fortemente descritiva na minha organização;
M – Representa que a afirmação é moderadamente descritiva na minha organização;
Fr – Representa que a afirmação é fracamente descritiva na minha organização.

		P1			O1			O2			O3			P5			P6			P7			P8			P9		
		F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr
Secção 02 – Utilize																												
01	Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.		1			1																						
02	O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade na nossa organização.		1			1																						
03	As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.		1			1																						
04	Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.		1			1																						
05	Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.		1			1																						
06	Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.		1			1																						
07	Vamos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.		1			1																						
08	Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.		1			1																						
09	Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.		1			1																						
10	Envolver os nossos clientes no processo criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.		1			1																						
11	O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.		1			1																						
12	Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir nela.		1			1																						
13	As pessoas descrevem a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.		1			1																						
14	Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.		1			1																						
15	Todos na nossa organização podem explicar o básico das nossas finanças.		1			1																						
16	Com frequência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.		1			1																						
17	O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre os grupos de trabalho.		1			1																						
18	Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.		1			1																						
19	Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.		1			1																						
20	Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.		1			1																						
TOTALIS		9	18	8	33	8	5	30	12	4	18	26	1	33	12	3	42	12	0	3	34	2	30	10	5	21	8	5
		35			46			46			45			48			54			39			45			34		

03 – Aprenda

F – Representa que a afirmação é fortemente descritiva na minha organização;
M – Representa que a afirmação é moderadamente descritiva na minha organização;
Fr – Representa que a afirmação é fracamente descritiva na minha organização.

	P1			O1			O2			O3			P5			P6			P7			P8			P9		
	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr
Secção 03 – Aprenda																											
01	Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.																										
02	Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos aconteceram daquela maneira.																										
03	As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntos.																										
04	Utilizamos jogos e simulações relacionadas com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.																										
05	Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.																										
06	As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.																										
07	Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.																										
08	O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.																										
09	Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.																										
10	Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.																										
11	Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.																										
12	As pessoas admitem quando falham.																										
13	As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.																										
14	Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.																										
15	Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.																										
16	A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.																										
17	Em uma ocasião, ou em outra, todos na nossa organização "põem as mãos na massa" para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas decisões.																										
18	Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.																										
19	Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.																										
20	Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.																										
TOTAIS	6	24	6	42	8	2	15	20	5	18	26	1	24	20	2	51	6	0	3	36	1	30	8	6	9	20	7
	36	52			40			45			46			57			40			44			36				
	36	52			40			45			46			57			40			44			36				

04 – Contribua

F – Representa que a afirmação é fortemente descritiva na minha organização;
M – Representa que a afirmação é moderadamente descritiva na minha organização;
Fr – Representa que a afirmação é fracamente descritiva na minha organização.

	P1			O1			O2			O3			P5			P6			P7			P8			P9		
	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr
Secção 04 – Contribua																											
01	As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentam o processo de compartilhamento do conhecimento.																										
02	A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.																										
03	Reconhecemos a contribuição individual para nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.																										
04	As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.																										
05	As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.																										
06	As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.																										
07	As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.																										
08	Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.																										
09	Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.																										
10	Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.																										
11	As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e expertises que compartilham com as outras.																										
12	O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.																										
13	As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento "implícito" difícil de articular.																										
14	A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.																										
15	Os processos para contribuir com o conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.																										
16	As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.																										
17	O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.																										
18	A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.																										
19	As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.																										
20	As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.																										
TOTAIS	12	18	7	42	6	3	24	16	4	9	30	2	12	28	2	57	2	0	0	40	0	27	8	7	15	24	3
	37	51			44			41			42			59			40			42			42				
	37	51			44			41			42			59			40			42			42				

05 – Avalie

F -- Representa que a afirmação é fortemente descritiva na minha organização;
M -- Representa que a afirmação é moderadamente descritiva na minha organização;
Fr -- Representa que a afirmação é fracamente descritiva na minha organização.

	P1			O1			O2			O3			P5			P6			P7			P8			P9										
	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr								
Secção 07 – Descarte																																			
01		1			1			1			1			1			1			1			1			1									
02	1				1						1				1				1				1				1								
03		1			1				1				1				1				1				1			1							
04		1			1				1				1				1				1				1			1							
05		1			1				1				1				1				1				1			1							
06		1			1				1				1				1				1				1			1							
07		1			1				1				1				1				1				1			1							
08		1			1				1				1				1				1				1			1							
09		1			1				1				1				1				1				1			1							
10		1			1				1				1				1				1				1			1							
11		1			1				1				1				1				1				1			1							
12		1			1				1				1				1				1				1			1							
13		1			1				1				1				1				1				1			1							
14		1			1				1				1				1				1				1			1							
15		1			1				1				1				1				1				1			1							
16		1			1				1				1				1				1				1			1							
17		1			1				1				1				1				1				1			1							
18		1			1				1				1				1				1				1			1							
19		1			1				1				1				1				1				1			1							
20		1			1				1				1				1				1				1			1							
TOTAIS	12	26	3		54	0	2		42	6	3		12	30	1		30	14	3		42	12	0		0	30	5		36	14	1		24	14	5
	41				56				51				43				47				54				35			51					43		

Anexo C - Pontuação por secção e geral

	% por secção					60					TOTAL	% total					420					TOTAL												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		2	3	4	5	6	7	8	9															
01- Obtenha	50%	82%	67%	73%	65%	87%	77%	68%	63%	70%																								
02- Utilize	58%	77%	77%	75%	80%	90%	65%	75%	73%	73%																								
03- Aprenda	60%	87%	67%	75%	77%	95%	67%	73%	60%	73%																								
04- contribua	62%	85%	73%	68%	70%	98%	67%	70%	70%	74%	60%	84%	71%	70%	73%	91%	67%	71%	62%															
05- Avalie	57%	90%	53%	58%	63%	85%	67%	52%	48%	64%																								
06- Construa/Mantenha	63%	73%	75%	72%	77%	92%	68%	73%	62%	73%																								
07- Descarte	68%	93%	85%	72%	78%	90%	58%	85%	72%	78%																								