



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Nuno Godinho

SELECT – Programa de Fidelização do Canal Revenda
Omnicanal, pertencente à empresa SELECTIS - Produtos para a Agricultura, S.A.

Coimbra, novembro 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Nuno Godinho

**SELECT – Programa de Fidelização do Canal Revenda
Omnicanal, pertencente à empresa SELECTIS - Produtos
para a Agricultura, S.A.**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**, realizado sob a orientação da Doutora Anabela Marcos.

Coimbra, novembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“Olhe, escute, sinta, cheire e tente saborear o mercado, ele diz-lhe tudo o que precisa para a sua **PROPOSTA DE VALOR**”

Nuno Godinho

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família mais próxima, por todo o apoio, carinho e incentivo, que me deram para concretizar mais esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecer à COIMBRA BUSINESS SCHOOL e a todos os seus colaboradores, pelos ensinamentos ofertados durante o Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais.

Um obrigado especial à Professora Doutora Anabela Marcos, por aceitar ser minha orientadora, disponibilizando os seus ensinamentos importantes para a realização deste trabalho.

Um obrigado à SELECTIS, na pessoa do seu Diretor Executivo João Faria por ser o supervisor deste trabalho.

À minha família mais próxima, Clara Godinho, Matilde Godinho, Ermelinda Gariso, Maria Godinho, Manuel Fernando e Rui Godinho, por todo o apoio e motivação que me disponibilizaram.

Aos colegas de mestrado, particularmente Ana Cristina Palmeira, Ana Rita Pereira e Bruna Lopes por todo o apoio, carinho e amizade que me deram durante a realização do mestrado.

A todos, muito obrigado!

Bem Hajam

RESUMO

Este estudo de caso, designado SELECT, corresponde a um projeto que tem sido desenvolvido desde 2011 na empresa SELECTIS e tem, por principal objetivo, contribuir para uma melhor compreensão do processo de fidelização da revenda no mercado fitofarmacêutico.

Em mercados maduros e competitivos, encontramos clientes cada vez mais exigentes, sendo necessário que as empresas, através da sua visão de mercado, tomem decisões que lhe permitam atingir os seus objetivos. Para isso necessitam de ter um relacionamento duradouro com os clientes, ou seja, promover a retenção e a fidelização, através de ferramentas como programas de fidelização.

Para o desenvolvimento deste trabalho, a metodologia de investigação adotada teve por base a análise qualitativa (livros e artigos técnicos) e também a quantitativa com recolha e tratamento de dados de um histórico existente na empresa SELECTIS, bem como com a realização de um questionário ao canal revenda (CLIENTES DE PROXIMIDADE).

Os principais resultados e conclusões revelam o SELECT como um é verdadeiro “*case study*” no que diz respeito à fidelização de clientes. Ao longo destes 11 anos de existência, cresceu sempre de uma forma sustentável, sendo hoje a principal ferramenta *sell out na empresa SELECTIS*, representando 20% em valor do total vendido pela SELECTIS no mercado fitofarmacêutico, ou seja, permite, através dos CLIENTES DE PROXIMIDADE, escoar 20% do que vendemos para a distribuição direta.

Concluimos ainda, a enorme oportunidade que constitui para as outras subsidiárias do grupo ROVENSA se adotarem à sua realidade o SELECT, conseguindo enriquecer a sua proposta de valor, inovando e diferenciando dos demais concorrentes e consequentemente trazendo mais valias para a atividade empresarial do grupo.

Palavras-chave: Proposta de Valor; Inovar; Diferenciar; Fidelizar; Select

ABSTRACT

This case study called SELECT, corresponds to a project that has been developed since 2011 in the company SELECTIS and its main objective is to contribute to a better understanding about the process of retailer loyalty in the phytopharmaceutical market.

In mature and competitive markets, we find increasingly demanding customers, being necessary that companies through their market vision, take decisions that allow them to achieve their goals. For that they need to have a long-lasting relationship with their customers, that is, to promote retention and loyalty through tools such as loyalty programs.

For the development of this work, the methodology of investigation adopted had for base qualitative analysis (books and technical articles) and also the quantitative one with collection and treatment of data of an existent history in the company SELECTIS, as well as a questionnaire to the resale channel (PROXIMITY CUSTOMERS).

The main results and conclusions reveal SELECT as a true "case study" regarding customer loyalty. Throughout these 11 years of existence, it has always grown in a sustainable way, being today the main sell out tool in the SELECTIS company, representing 20% in value of the total sold by SELECTIS in the phytopharmaceutical market, that is, it allows, through the PROXIMITY CUSTOMERS, to sell 20% of what we sell for direct distribution.

We conclude also, the enormous opportunity that other subsidiaries of ROVENSA group may have, if they adopt SELECT to their reality, being able to enrich their value proposition, innovating and differentiating from other competitors and consequently bringing more value to the business activity of the group.

Keywords: Value Proposal; Innovation; Differentiate; Loyalty; Select

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA	4
1 Marketing	4
1.1 A Evolução do Marketing e seus conceitos	4
1.2 Tipos de Marketing e sua Estratégia.....	5
1.3 Comportamento do Consumidor.....	7
1.4 Lealdade.....	8
1.5 Fidelização	10
2 Programas de Fidelização.....	12
2.1 Programas de Fidelização como Ferramenta de Parcerias.....	12
2.2 Programas de Fidelização como Ferramenta de <i>Sell-out</i>	12
2.3 Programa de Fidelização do Canal Revenda	13
2.3.1 Descrição e Caracterização do Programa SELECT	13
3 Mundo Empresarial	19
3.1 A Necessidade de Inovar, em Mercados Competitivos	19
3.2 Ganhar Vantagem Competitiva pela Diferenciação	19
3.3 A Importância dos Recursos e Diagnósticos certos para estar no Mercado	20
3.4 A Importância de Parcerias com os <i>Stakeholders</i>	21
3.5 O Caminho da Internacionalização como Crescimento Sustentável	21
4 Estudo do Mercado Espanhol como Oportunidade para o SELECT	22
4.1 As Variáveis do Ambiente de Marketing no Contexto Internacional – Fatores macro e micro de Espanha.....	22

4.1.1	Fatores micro	22
4.1.2	Fatores macro	23
4.2	Descrição e caracterização do setor fitofarmacêutico	31
4.3	Descrição do Mercado Espanhol e dos seus Fatores Dinâmicos	37
4.4	Análise SWOT do Setor Fitofarmacêutico	39
4.5	Oportunidades de negócio em Espanha e no setor fitofarmacêutico	43
4.6	Players de Mercado: Concorrentes no sector fitofarmacêutico	49
4.7	Players de Mercado: Potenciais clientes no sector fitofarmacêutico	50
4.8	Descrição dos fatores críticos de sucesso no setor fitofarmacêutico	52
4.9	Dificuldades/barreiras no processo de internacionalização e implementação da estratégia no setor fitofarmacêutico.....	53
5	Definição Estratégica de Internacionalização.....	59
5.1	Segmentação e Target do Mercado Espanhol.....	59
5.2	Principais Determinantes do Posicionamento Estratégico das Empresas a nível internacional	62
5.3	Modo de Penetração em Mercados Internacionais	69
5.4	Variáveis do Marketing-mix no Contexto Internacional dos Diferentes Mercados	74
5.4.1	Plano de marketing-mix	74
6	Metodologia.....	84
6.1	Objetivo do Questionário	84
6.2	Estrutura do Questionário	84
6.3	Recolha e Análise de Dados	84
6.3.1	Caracterização da Amostra.....	85

6.3.2	Tratamento da Informação.....	85
7	Futuras Recomendações	109
	CONCLUSÃO.....	110
	APÊNDICE	113
	APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO SELECT	121
	QUESTIONÁRIO	121
	ANEXOS	133
	ANEXO 1.....	134
	FARM TO FORK.....	134

ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

Tabela 1-1:– Fases da Lealdade Fonte: Adaptado de Richard L. Oliver (1999).....	10
Tabela 4-1:Distribuição da população de Espanha por localidade Fonte: Adaptado de INE	27
Tabela 4-2:População ativa em Espanha, dos 15 aos 64 anos estratificada por nível de escolaridade (em milhares de indivíduos). Fonte: Adaptado de Pordata	29
Tabela 4-3:Quantidades de fitofarmacêuticos vendidos por categorias (toneladas). Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España - Ministerio de Agricultura, pesca y Alimentación	33
Tabela 4-4: Venda de Produtos Fitofarmacêuticos na UE por país (2011 e 2020). Fonte: Eurostat.	35
Tabela 4-5:Venda de Fungicidas e bactericidas nos diferentes países (Kg). Fonte: Elaboração própria segundo Eurostat (2022)	35
Tabela 4-6:Valores do comércio exterior. Fonte: Elaboração própria segundo os últimos dados da Organização mundial do comércio (OMC)	37
Tabela 4-7:Balança comercial de bens e serviços de Portugal com Espanha. Fonte: Elaboração própria segundo os dados a partir de base do Eurostat: outubro de 2022	38
Tabela 4-8:Como elaborar uma análise SWOT. Fonte: Elaboração própria segundo Good Intelligence	39
Tabela 4-9:Análise SWOT do mercado espanhol. Fonte: Elaboração própria.....	40
Tabela 4-10:Análise SWOT do mercado concorrente (principais players) Fonte: Elaboração própria.....	41
Tabela 5-1:Segmentação (Canais) da empresa Ascenza do setor fitofarmacêutico Fonte: Ascenza Espanha	61
Tabela 5-2:Segmentação (Agricultores) da empresa Ascenza do setor fitofarmacêutico Fonte Ascenza Espanha	61

Tabela 5-3:Estratégias de posicionamento segundo Kotler. Fonte: Manual do exportador 2020	67
Figura 1-1: Razões para fidelizar os clientes Fonte: Alzira Marques (2014).....	11
Figura 2-1: Performance Comercial de Vendas SELECT desde 2012 até 2021/22) Fonte: SELECTIS	15
Figura 2-2: Compromissos SELECT Fonte: Guia Prático SELECT 2020_2021.....	16
Figura 2-3:Compromissos SELECT Fonte: Guia Prático SELECT 2020_2021.....	16
Figura 2-4:Decoração Standard SELECT Fonte: Guia Prático SELECT 2021_2022	18
Figura 3-1:Análise SWOT Fonte: Elaboração Própria.....	20
Figura 4-1:Principais clientes e fornecedores de Espanha. Fonte: ITC – International Trade Centre	22
Figura 4-2: Principais indicadores macroeconómicos de Espanha Fonte: The Economist Intelligence	26
Figura 4-3:Estrutura etária de Espanha (2019) Fonte: INE.....	27
Figura 4-4:Despesas em ID do setor empresas em % do PIB (2021). Fonte: Eurostat/OCDE/ INE/ Pordata	30
Figura 4-5:Total setor de emissão de gases (2020). Fonte: Eurostat/ AEA/ JRC / ETC/ACC / DG CLIMA/ PORDATA	30
Figura 4-6: Quantidades Comercializadas por principais grupos de substâncias e a sua variação em pontos percentuais (pp) em 2020 em relação a 2019. Fonte: Gobierno de España – Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación	32
Figura 4-7: Stages of Internationalization. Fonte: Bouchet, Country Risk Assessment.....	54
Figura 5-1: Comportamento da Ascenza no mercado espanhol. Fonte: Ascenza Espanha	60

Figura 5-2: Fatores que afetam o posicionamento de uma empresa. Fonte: Clair, J. e Pihier, S. (2014). Le Marketing, retenir	64
Figura 5-3: – <i>Exemplo de modelo para definir a estratégia de posicionamento de uma empresa</i>	65
Figura 5-4: Mapa de posicionamento. Fonte: Marketing Teacher	69
<i>Figura 5-5: Factors affecting the foreign market entry mode decision. Fonte: Essentials of Global Marketing, p. 206</i> <i>Sebenta: Análise de Risco País</i>	71
Figura 5-6: Market entry methods and the levels of involvement in international markets. Fonte: Bouchet, Country Risk Assessment	71
Figura 5-7: Risk and control in market entry. Fonte: Bouchet, Country Risk Assessment..	72
<i>Figura 5-8: Export Modes. Fonte: Wagner, Managing Country Risk</i> <i>Sebenta: Análise de Risco País</i>	72
Figura 5-9: Ilustração alusiva ao marketing mix. Fonte: Neil Patel.	75
Figura 5-10: Ilustração de um produto da Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha.....	76
<i>Figura 5-11: Ilustração "Brand Strategy". Fonte: Ascenza Espanha</i>	77
Figura 5-12: Análise de Funil (Uma forma de analisar o branding). Fonte: Ascenza Espanha	78
Figura 5-13: Ilustração alusiva à "cultura de proximidade". Fonte: Ascenza Espanha.....	79
Figura 5-14: Ilustração "Be radically digital". Fonte: Ascenza Espanha	80
Figura 5-15: Política de comunicação Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha	81
Figura 5-16: Política de comunicação Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha	81
Figura 5-17: Política de comunicação Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha	82
Figura 5-18: Política de comunicação Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha	82
Figura 5-19: Política de comunicação Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha	82
Figura 5-20: Política de comunicação Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha	83

Figura 5-21: Política de comunicação Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha 83

Figura 5-22: Política de comunicação Ascenza. Fonte: Ascenza Espanha 83

Gráfico 4-1: *Principais famílias de fitofarmacêuticos vendidos em Espanha em 2020. Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.*..... 45

Gráfico 4-2: Fungicidas e Bactericidas vendidos em Espanha em 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. **Error! Bookmark not defined.**

Gráfico 4-3: *Herbicidas vendidos em Espanha em 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.* 46

Gráfico 4-4: Moluscicidas, reguladores de crescimento e outros produtos protetores vendidos em Espanha em 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 47

Gráfico 4-5: *Inseticidas vendidos em Espanha em 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.* 47

Gráfico 4-6: Comparação de vendas em Espanha entre 2019 e 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 48

Gráfico 4-7: Principais barreiras e dificuldades no processo de internacionalização. Fonte: OECD. (2019). Glossary for Barriers to SME Access to International Markets.55

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

MNI - Marketing e Negócios Internacionais

TSR – Representante Técnico de Vendas

TMM - Gestor Técnico de Marketing

WG - Grânulos dispersáveis em água

CS - Suspensão de cápsulas

SC - Suspensão concentrada

OD - Dispersão em óleo

CP's - Clientes Proximidade

PF's - Produtos Fitofarmacêuticos

D - Distribuidor

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi elaborado no âmbito da unidade curricular do 2º ano do Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Tendo em conta as diferentes modalidades disponíveis na parte não letiva do Mestrado MNI, optei pelo PROJETO, no sentido de dar continuidade a um trabalho iniciado em 2011 na empresa SELECTIS, na qual trabalho desde 2003. O PROJETO tem por base um estudo de caso de muito sucesso no mercado fitofarmacêutico, designado por SELECT – PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DO CANAL REVENDA.

A estrutura do trabalho inicia-se com um enquadramento teórico do tema e salienta a importância da temática em estudo, prosseguindo-se com uma revisão de literatura, onde se procurou dar relevo à importância do Marketing e à sua evolução nos dias de hoje, do ponto de vista empresarial e como ciência fundamental, para as empresas se poderem adaptar e vingar. Realço também o comportamento e perfil do consumidor e a sua disponibilidade para assumir compromissos, baseados em programas de fidelização.

No Capítulo III, onde se procede ao estudo de caso, aborda-se o objetivo da INTERNACIONALIZAÇÃO DO SELECT dentro do GRUPO ROVENSA, utilizando o mercado espanhol como exemplo.

Com a análise e tratamento estatístico dos resultados obtidos com o inquérito aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, redige-se a conclusão, na perspetiva de continuar a implementar e reforçar o SELECT no mercado fitofarmacêutico português.

Relativamente à metodologia de investigação adotada, contém um enquadramento teórico com base nos conceitos associados ao tema, através da revisão de literatura em livros e artigos técnicos. Posteriormente, utiliza-se a metodologia quantitativa, com a recolha e tratamento de dados de um histórico existente na empresa SELECTIS e também a elaboração de um questionário (inquérito) ao canal da revenda (CLIENTES DE PROXIMIDADE), no sentido de recolher informação atual e preciosa que foi alvo de análise e tratamento estatístico.

Na escolha deste tema, houve sobretudo a preocupação de desenvolver um trabalho em que pudesse, não só aplicar os conhecimentos adquiridos no 1º ano do mestrado, bem como aplicar os meus conhecimentos e experiência profissional com mais de 20 anos no mercado fitofarmacêutico. Deste modo, o intuito foi produzir um documento com valor académico e empresarial.

O projeto SELECT é, de facto, o mais distinto, inovador e sustentável, que apareceu no panorama do mercado fitofarmacêutico em Portugal. Destaca-se pelo nível de PROXIMIDADE com os clientes da revenda, ao qual designamos por CLIENTES DE PROXIMIDADE (uma marca registada), e pelas parcerias com os distribuidores estratégicos da SELECTIS.

Neste trabalho, foi realizado uma análise mais pormenorizada ao SELECT, estudando o atual impacto que o mesmo tem na empresa SELECTIS e perspetivar o seu futuro. Outro objetivo importante foi estudar a INTERNACIONALIZAÇÃO DO SELECT no GRUPO ROVENSA. Com este propósito, escolhemos o Mercado Espanhol como uma das primeiras opções, por uma questão de proximidade e por conhecer melhor a sua realidade.

Estudamos, também, como a revenda pode ser uma parte da fileira importantíssima para alcançar o sucesso nas vendas com proximidade, procurando trabalhar de uma forma diferente e inovadora. Um PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO pode representar uma ferramenta *sell out* de crucial importância e ter um verdadeiro impacto numa organização, no sentido de alcançar os seus objetivos de vendas e retorno, saber quais os recursos a disponibilizar e o envolvimento que deve ter com parceiros chave no negócio. E, finalmente, entender a importância da criação de sinergias.

Foi também importante perceber como um projeto desta natureza evoluirá, atendendo às dinâmicas do setor, como, por exemplo, a redução da mão de obra no setor agrícola, perda de clientes, aumento do profissionalismo no setor, medidas para uma agricultura mais sustentável e amiga do ambiente e, sobretudo, tendo em conta as novas diretrizes para o mundo agrícola com a redução do impacto ambiental/alterações climáticas.

O SELECT deve continuar a ser desenvolvido, para que todos as entidades envolvidas continuem a ganhar vantagem competitiva num mercado maduro e competitivo, usufruindo dos benefícios que o projeto atribui a todos os parceiros de negócio (SELECTIS/DISTRIBUIDORES/CLIENTES DE PROXIMIDADE). O SELECT compreende uma oferta alargada e diversificada ao CLIENTE DE PROXIMIDADE, com base em três eixos fundamentais: Produtos, Serviço e Reconhecimento.

Pretende-se, com este estudo de caso, deixar um contributo para que possa servir de inspiração para empresas que estejam inseridas em ambientes muito competitivos e que às vezes para se inovar e ganhar vantagem competitiva basta mudarem o modelo de negócio (abordagem ao mercado/clientes). Este trabalho visa também servir de instrumento estratégico para que a empresa SELECTIS reforce a sua posição no mercado fitofarmacêutico português e possibilite ao grupo ROVENSA, que está representado em mais de 70 países, utilizar o mesmo para que possa estudar a viabilidade de aplicação nas suas subsidiárias.

REVISÃO DA LITERATURA

1 Marketing

O Marketing é hoje um conceito da maior relevância, mas nem sempre assim foi. Começou por ser um conceito quase desconhecido e mal-amado, depois passou a ser uma fonte de vários equívocos. No entanto, o conceito de Marketing não é recente. A forma de o encarar, analisar e praticar é que tem variado ao longo dos tempos (Marques, 2014).

1.1 A Evolução do Marketing e seus conceitos

O Marketing é uma expressão anglo-saxónica derivada do latim *mercari*, que significa “comércio”, “ato de mercar”, “comercializar” ou, ainda, “transacionar”. Possui, na sua essência, um conceito de troca (Doin, 2021). O Marketing é um processo pelo qual as empresas criam valor e desenvolvem uma ligação com os consumidores, fazendo deste um processo sem fim (Kotler & Armstrong, 2015).

As suas funções são definir e investigar mercados, identificar as necessidades dentro dos vários segmentos e determinar o público-alvo, analisar a concorrência, estar atento a fatores externos, comunicar, desenvolver e monitorizar as propostas de valor, dentro da empresa, de forma a levar as ofertas ao mercado e garantir a satisfação do cliente (Stoian, Polozova, Didenko, Storozhenko, & Moskvichova, 2018).

O Marketing é obrigado a adaptar-se e a evoluir com humanidade. A primeira grande era do Marketing começou em 1870, relacionando-se com a evolução industrial, desde então este processo social e de gestão tem passado por várias mudanças. Dentro dessas mudanças, estão o Marketing 1.0, orientado para o produto, o Marketing 2.0, orientado para o consumidor, o Marketing 3.0, centrado no ser humano, o Marketing 4.0, com a passagem do tradicional para o digital e o mais recente Marketing 5.0, orientado para a aplicação da tecnologia humanizada (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Em traços gerais, podemos dizer que, até aos finais dos anos 60, o Marketing foi direcionado para mercados homogéneos e o foco era claramente a produção e as vendas. Durante os anos 60 até ao final dos anos 80, temos claramente um Marketing integrado e orientado para o mercado. Nos inícios dos anos 90, ganha relevo o Marketing Relacional,

em que se destaca a fragmentação de mercados e a imprevisibilidade do comportamento do consumidor.

Para acompanhar esta evolução de conceitos, é fundamental que as empresas desenvolvam uma mentalidade de Marketing, isto é, uma forma de pensar voltada para o mercado, com foco nas pessoas. Existe não só uma preocupação com o portfólio de produtos/serviços, seus canais de distribuição, seu preço, sua comunicação, seus processos, que também são importantes, mas há também a necessidade de se ter um cuidado maior com o “p” de pessoas e toda a amplitude por detrás dessa palavra. Defendo a existência de um propósito organizacional, que seja o legado que a empresa quer deixar no mundo e paute as suas atividades e decisões sob a ótica desse propósito. Afinal, segundo Simon Zinek, “As pessoas não compram o que você faz, mas por que você faz” (Doin, 2021, p. 1). Essa é a mentalidade que precisa agora evoluir de forma legítima, sem gritos e sem truques (Doin, 2021).

1.2 Tipos de Marketing e sua Estratégia

A grande parte da teoria de Marketing centra-se em atrair novos clientes e em aumentar as vendas, ao invés de fidelizar os clientes existentes e de construir uma relação sólida, onde os clientes potenciais possam eventualmente passar a clientes regulares, posteriormente a clientes preferenciais e assim consecutivamente. Os clientes fiéis podem representar um crescimento exponencial dos lucros de uma empresa (Kotler, 2000).

Para fortalecer este relacionamento, é importante criar uma ligação sólida com o cliente, oferecer-lhe valor a longo prazo, tendo como meta de sucesso a satisfação do cliente permanentemente (Kotler & Armstrong, 2015).

Numa era em constante transformação, em que o cliente tem tantas opções de escolha e um acesso ilimitado à informação, mesmo em pequenos segmentos, uma relação pessoal firme e duradoura é a opção para se manter um cliente fiel, apesar de ser uma tarefa árdua e que requer um trabalho constante por parte das empresas (Bogmann, 2000).

A existência de diferentes tipos de Marketing, surge, atualmente, devido a enorme diversidade de negócios e às suas particularidades, seja adaptando-se às novas tecnologias

disponíveis ou a partir de perspetivas até então inéditas sobre o que os clientes desejam e sobretudo a visão que as empresas têm para o sucesso dos seus negócios, implementando depois toda a sua estratégia de abordagem aos clientes. As estratégias de Marketing são técnicas, campanhas e ações desenvolvidas para atingir determinados objetivos. As estratégias de Marketing têm como objetivo suprir as necessidades de uma organização ou do seu público-alvo (Neil, 2022). A utilização de estratégias de Marketing é cada dia mais necessária, independentemente do tamanho da sua empresa.

Os diferentes tipos de Marketing, como Marketing Relacional, Marketing de Conteúdos, Marketing Digital, Marketing da Diferenciação, Marketing da Personalidade, Marketing do Entendimento, Marketing Sensorial, Marketing Tribal, Marketing Verde, Marketing de Redes, Marketing Internacional, Marketing Infantil, Marketing Territorial, Marketing da Saúde, Marketing Desportivo, Marketing dos Serviços Públicos, Marketing de Guerrilha, Marketing Viral, Marketing de Produto, *Inbound Marketing*, *Outbound Marketing* “etc.” são exemplos da capacidade desta ciência se adaptar à área de negócio na qual estamos inseridos.

Sendo primordial para as empresas desenvolver relacionamentos duradouros com os seus clientes, surge, pela primeira vez, na literatura de Marketing e Serviços, em 1983, através de Leonard Berry, o termo Marketing Relacional, passando, a partir dessa altura, a conquistar o interesse por parte de investigadores e empresas (Antunes & Rita, 2008).

Numa conjuntura de crescente nível de competitividade, o Marketing Relacional centra-se na retenção de clientes, permitindo demonstrar aos mesmos a importância que a empresa lhes dá pela preferência evidenciada (Milan, Toni, & Milan, 2008). De acordo com Antunes e Rita (2008), o Marketing Relacional tem como elemento-chave a fidelização, sendo considerado em vários estudos – e.g. Meyer & Benavent (2009) e O’Loughlin & Szmigin (2006^a, 2006b) – um fator principal na mensuração da eficácia do Marketing Relacional.

No SELECT utilizamos o Marketing de Conteúdos, o Marketing Sensorial, o Marketing Digital, o Marketing da Diferenciação, mas, sobretudo, o Marketing Relacional, pois o mesmo é definido como um conjunto de técnicas utilizadas no sentido de desenvolver

uma boa relação com os clientes do negócio. Para alcançar este desiderato, o Marketing Relacional atua direcionando as ações da empresa para a satisfação do cliente, de modo que se construa uma relação positiva para ambas as partes.

A principal vantagem do Marketing Relacional é obter a fidelidade dos clientes e sobretudo que os mesmos realizem *word-of-mouth*. Entre as formas de aplicação que mais se destacam no Marketing Relacional temos os Programas de Fidelização e o atendimento diferenciado.

Sendo o Marketing Relacional uma área relativamente recente dentro do domínio mais vasto do Marketing, a verdade é que a gestão de relações com clientes sempre esteve presente no âmbito das estratégias de mercado. O que acontece é que as alterações que se têm vindo a operar ao nível do comportamento do consumidor, do contexto concorrencial, e das tecnologias de informação e comunicação trouxeram novos desafios às empresas (Brito & Lencastre, 2014).

1.3 Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor não é algo estático, ou seja, pode ser alterado segundo a situação na qual está inserido (Silva, Domingues, & Biazon, 2021). Para Honorato (2004), entender o comportamento do consumidor, é entender o pensamento, sentimentos e ações que os consumidores possuem. Saber o que os influencia nas mudanças de atitudes. O autor destaca que existem algumas influências que podem afetar o comportamento de compra do consumidor no processo de decisão de compra, tais como: influências interpessoais, intrapessoais, psicológicas, situacionais e influências de Marketing. Honorato (2004) acredita que é necessário entender o pensamento, sentimentos e as ações que os consumidores têm e entender as influências sobre eles que determinam as mudanças de atitudes.

Nos dias atuais, é necessário compreender não somente o que o consumidor quer, mas entender o que ele sente diante do produto ou serviço escolhido, onde isso está interligado diretamente com o seu emocional.

De acordo com Rocha (2004), além dos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, o comportamento de compra dos consumidores também sofre influência de fatores de natureza política, económica, tecnológica, ambiental, assim como de fatores de marketing, como o produto, o seu preço, a sua comunicação e o seu ponto de distribuição.

Teorias cognitivas têm dominado a área de comportamento do consumidor nas últimas décadas. Entretanto, a observada falta de consistência entre atitudes e comportamento tem sugerido a necessidade de investigar mais a fundo variáveis situacionais e comportamentais. A análise do comportamento do consumidor pode ser vista como uma abordagem teórica alternativa que enfatiza variáveis situacionais e medidas de comportamento. Dentro da análise do comportamento do consumidor, o Modelo na Perspetiva Comportamental (BPM) interpreta o comportamento do consumidor como um evento que ocorre na intersecção da história de aprendizagem do indivíduo e do cenário de consumo, o que sinaliza consequências utilitárias e informativas associadas a respostas relacionadas ao consumo. Consequências utilitárias são mediadas pelo produto ou serviço e são relacionadas aos seus benefícios funcionais. Consequências informativas são sociais, mediadas por outras pessoas, e são relacionadas ao *feedback* sobre o comportamento do consumidor, tais como *status social* e *prestígio* (Foxall, Oliveira-Castro, James & Schrezenmaier, 2006).

1.4 Lealdade

Os clientes estão a tomar nas suas mãos o destino das empresas e estão a transformar as indústrias. A lealdade dos clientes, ou a falta dela, tornou-se um elemento cada vez mais importante tanto para executivos como para investidores. Se se tentar compreender as subidas e quebras da economia atual, através das tendências tecnológicas e dos níveis de investimento, a principal alteração em curso escapará à compreensão. É que os clientes estão a alterar as formas de fazer negócio, tal como eram entendidas até hoje. Com isto, o próprio valor das empresas está a ficar refém das suas mãos e o valor de uma carteira de clientes está a transformar-se no ativo mais precioso. Os clientes de uma empresa tornaram-se, subitamente, no recurso mais raro e, ao mesmo tempo, mais essencial em todo o tipo de atividade.

Os clientes sabem que têm um grande poder e, por isso, a sua lealdade tornou-se um bem precioso. Na atualidade, o mais difícil de adquirir já não é o capital fixo ou os recursos tecnológicos, produtos, empregados, ou mesmo a criação de uma marca, mas a lealdade dos clientes. As relações com os clientes são a fonte fundamental de valor na nova «economia do cliente». O capital cliente começa a ser tão importante como o capital de investimento. E o valor das relações com o cliente, tanto presentes como futuras, irá determinar o valor de cada empresa.

Deste modo, a lealdade de clientes e a consequente partilha de poder com os clientes, tornaram-se numa prioridade ou mesmo numa obsessão das estratégias de Marketing, mesmo porque os investimentos milionários em comunicação apresentam um retorno cada vez menos evidente e o seu impacto na lealdade parece não se notar. A generalidade dos estudos e dos autores vêm mostrando que é mais barato manter um cliente que conquistar um novo ou recuperar um perdido. Há estudos que comprovam que é 5 a 10 vezes mais caro conseguir um cliente novo do que reter um cliente já existente.

Para além dos gastos com o recrutamento e a recuperação de clientes, normalmente associados a investimentos milionários em comunicação, há a acrescentar os gastos com a «aprendizagem» do cliente e a incerteza crescente quanto aos comportamentos esperados dos interlocutores da empresa. Daí que em mercados extremamente competitivos, a prioridade dos estrategas do Marketing vem, assim, evoluindo em direção a uma preocupação mais centrada no cliente. Conseguir a verdadeira lealdade do cliente parece ser o fator-chave para ganhar quota de mercado, desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva (Marques, 2014).

De acordo com Solomon (2008), a lealdade é uma repetição do comportamento de compra, em que o consumidor reflete uma decisão consciente de comprar a mesma marca continuamente. O autor refere, ainda, que a lealdade está relacionada com a preferência do consumidor, com base em razões alicerçadas. Segundo Marques (2014), a lealdade passa por diferentes fases, iniciando-se com a componente cognitiva, seguida da afetiva e acabando com a “inércia da ação”, enquanto a fidelização apenas passa pela fase cognitiva e afetiva.

McIlroy e Barnett (2000) descrevem a lealdade como um compromisso que um consumidor tem para com uma marca, de comprar e/ou recomprar os seus produtos e serviços e recomendá-la a amigos e/ou familiares.

Oliver (1999) alude que os consumidores passam por quatro fases da lealdade: em primeiro lugar pela fase cognitiva, em seguida pela afetiva, mais tarde pela conativa e, por fim, pela ação, também descrita como “inércia da ação”.

Tabela 1-1:– Fases da Lealdade
Fonte: Adaptado de Richard L. Oliver (1999)

LEALDADE COGNITIVA	LEALDADE AFETIVA	LEALDADE CONATIVA	LEALDADE à AÇÃO
Baseia-se em crenças e num conhecimento prévio da marca.	Julgamento de satisfação, gosto, afeto e consistência cognitiva.	Intenção comportamental.	Intenções convertidas em ações.
Informações baseadas na experiência.	Experiências de satisfação para com a marca.	Afetos positivos em relação à marca.	Intenções descritas nas etapas anteriores de lealdade transformam-se em prontidão para agir.
Fase de natureza superficial.	Fase sujeita a mudanças por insatisfação ou decepção, o que seria recomendável uma lealdade a nível mais profundo do compromisso por parte do consumidor.	Compromisso de recompra (compromisso de recompra é uma intenção de <i>rebuy</i> de um produto ou serviço, mas como qualquer “boa intenção”, é um desejo de uma ação, que não é realizado).	Superação de obstáculos de modo a realizar o ato de compra.
Não existe um processamento da satisfação.			Se o <i>engagement</i> for repetido, a inércia de ação desenvolve-se, facilitando assim a recompra.
Inexistência de conotações afetivas.			

1.5 Fidelização

A fidelização é um processo contínuo numa relação comercial, não existem clientes fidelizados para toda a vida, mas as empresas, que conseguem individualizar os clientes e desenvolver relacionamentos duradouros reduzindo a rotatividade dos clientes e todos os custos subjacentes, ganham vantagem competitiva.

Ter clientes fiéis e satisfeitos permite aumentar a probabilidade de os mesmos voltarem a comprar, bem como a probabilidade de estes recomendarem a empresa/marca a outros, publicitando de forma económica a empresa/marca a terceiros (Kotler, 2000).

Assim, por que motivo é importante fidelizar os clientes? Para reduzir a rotação dos clientes e todos os custos que ela implica, para reduzir a incerteza, as reclamações e assegurar a permanência e o crescimento dos negócios.

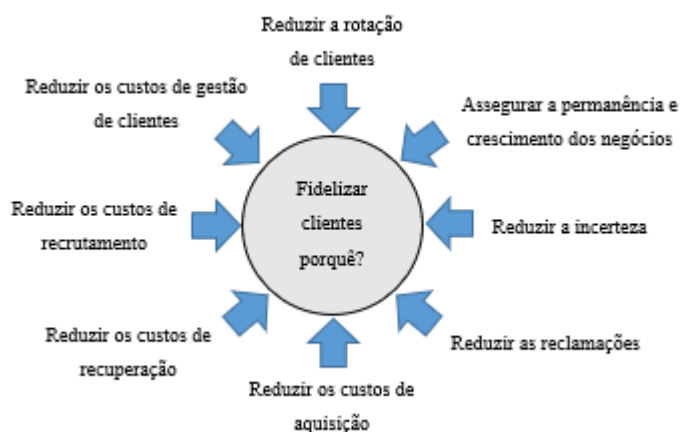


Figura 1-1: Razões para fidelizar os clientes
Fonte: Alzira Marques (2014)

A fidelização, como anteriormente foi referido, é um processo contínuo e de elevada complexidade, devido aos muitos domínios que podemos encontrar para que a mesma seja uma realidade. Todavia, temos de ter noção que a fidelidade poderá ser mais ou menos duradoura.

Os domínios mais relevantes que envolvem a fidelização são, por exemplo, Qualidade, Serviço, Dedicção, Satisfação, Confiança, Saída da Zona de Conforto, Imagem Corporativa/Comunicação, Compromisso, Preço e Retorno.

2 Programas de Fidelização

2.1 Programas de Fidelização como Ferramenta de Parcerias

Uma das principais preocupações dos departamentos de Marketing consiste na fidelização dos consumidores, especialmente quando sabemos que é muito mais dispendioso adquirir um novo cliente do que manter um existente. Deste modo, é preciso garantir que o consumidor se mantém satisfeito e que continua a preferir a sua marca, produto ou serviço continuamente, em detrimento da concorrência.

Os Programas de Fidelização surgem da procura pela satisfação e especialmente do aumento da recorrência ou volume de compras dos clientes. Para que tal aconteça, é necessário conhecer bem o cliente, os seus hábitos e preferências, atitudes e desejos, ou seja, basicamente tudo aquilo que lhe agrada e desagrade. Para que o cliente se sinta satisfeito perante um produto ou serviço, este deve idealmente superar ou pelo menos cumprir com as suas expectativas.

2.2 Programas de Fidelização como Ferramenta de Sell-out

Os Programas de Fidelização são a ferramenta ideal, ao abrigo da qual devem ser criadas condições para que alguém que já é nosso cliente, continue a preferir-nos. Um cliente que pertença a um Programa de Fidelização pode gastar mais quando comparado com outro cliente.

Devemos, assim, implementar programas que acrescentem valor a estes clientes que nos comprem repetidamente, porque estes são tipicamente os clientes que mais contribuem para o lucro da nossa atividade. Habitualmente, aplica-se aqui também a regra de Pareto, o que significa que 20% dos nossos clientes (os mais fidelizados) representam 80% das nossas vendas.

Um Programa de Fidelização deve agregar um conjunto de benefícios exclusivos que valorizam a preferência que o cliente tem pela nossa oferta. Isto permite reduzir a sensibilidade do cliente ao preço, assim que este reconheça o conjunto de benefícios associados, ainda que estes não tenham propriamente um valor económico facilmente mensurável.

2.3 Programa de Fidelização do Canal Revenda

2.3.1 Descrição e Caracterização do Programa SELECT

O SELECT tem por definição a formalização de um COMPROMISSO entre a SELECTIS, os CLIENTES DE PROXIMIDADE (CP's) e o DISTRIBUIDOR (D), fundamentado em dois conceitos chave – PESSOAS e PROXIMIDADE, com o objetivo de atingir benefícios mútuos (Faria, 2021/22).

Os CLIENTES DE PROXIMIDADE são revendedores de Produtos Fitofarmacêuticos (clientes dos nossos clientes - omnicanal), com atividade devidamente autorizada (decreto-lei 173/05 de 21 de outubro), e que a SELECTIS entende convidar para o projeto com base nos seguintes critérios:

- a) Clientes com histórico de campanhas promocionais
- b) Clientes que comprem anualmente um mínimo de 2500 € de produtos SELECTIS
- c) Clientes que tenham sido diretos no passado e que atualmente a SELECTIS entenda encaminhar para um Distribuidor (es) e que cumpra uma das alíneas b) ou c)

Os critérios apresentados são necessários, mas não suficientes, dependendo sempre do reconhecimento do Potencial e Perfil de cada revendedor, critério validado pelo TSR e Gestor SELECT. Atualmente, o SELECT é composto por 149 CLIENTES DE PROXIMIDADE.

Na campanha 2020-21 foi criada uma segmentação, resultando a figura CLIENTE DE PROXIMIDADE TOPO. Este estatuto será instituído internamente pelos responsáveis diretos do projeto, concretamente pela equipa TSR, SELECT MANAGER e TMM e terá em linha de conta os seguintes pressupostos:

- a) Volume de compras SELECTIS superior a 20000 €
- b) Perfil adequado
- c) Potencial de crescimento

d) Disponibilidade para assumir um objetivo de compras de produtos negociado com a SELECTIS

O SELECT é hoje uma realidade incontornável no mercado de Produtos Fitofarmacêuticos nacional. É uma referência nos programas de fidelização desenvolvidos para a revenda, destacando-se pelo nível de proximidade com os clientes e pela interação desenvolvida com os seus distribuidores em parceria (Faria, 2021/22).

Este programa de fidelização tem permitido à SELECTIS o acesso a um canal de distribuição, ao qual designamos por CLIENTE DE PROXIMIDADE, atualmente uma marca registada, propriedade da SELECTIS.

Na Campanha 21-22, o SELECT permitiu à SELECTIS um volume de vendas (*sell-out*) dos seus distribuidores no valor de 2,2M€ de volume de negócio. Este resultado é revelador do posicionamento da companhia no canal da revenda e é revelador da nossa atividade cada vez mais presente nos elementos desta fileira, o que constitui uma vantagem competitiva bastante significativa.

Esta *performance* de vendas do SELECT, na campanha 21-22, correspondeu a 20% do peso do SELECT na SELECTIS.

Para termos uma perceção da evolução do SELECT desde o seu primeiro ano de registo de vendas, até aos dias de hoje, apresentamos de seguida a figura 2-1:

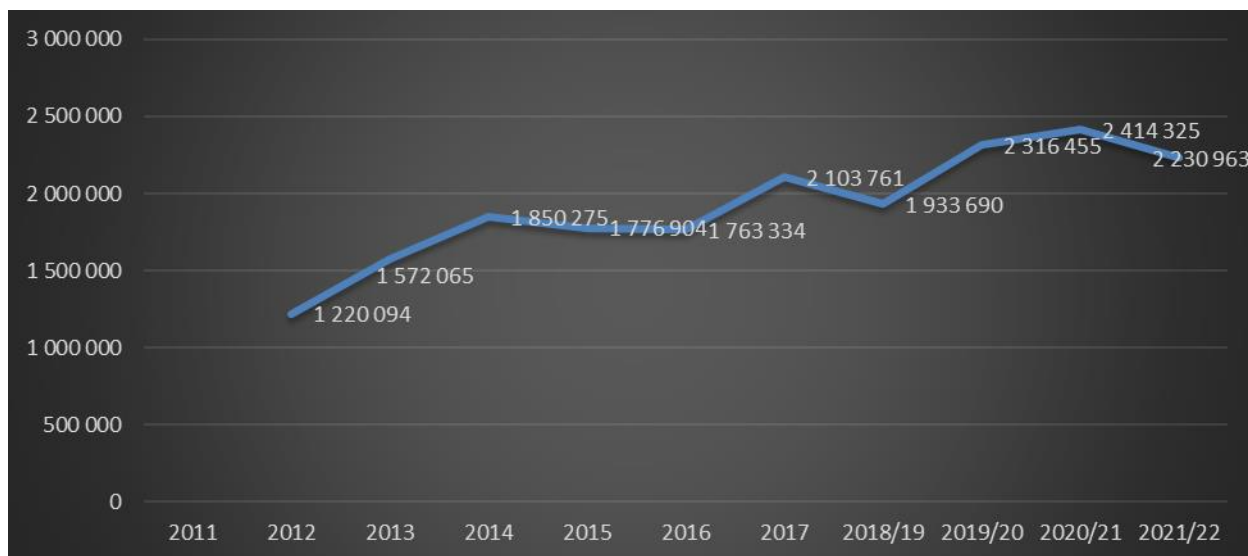


Figura 2-1: Performance Comercial de Vendas SELECT desde 2012 até 2021/22)

Fonte: SELECTIS

Nota: O ano de 2011 não aparece no gráfico, pois foi o ano em que o SELECT se iniciou oficialmente. No entanto, nesse ano, não foi registado vendas.

O SELECT compreende uma oferta alargada e diversificada ao Cliente de Proximidade. É constituída por três eixos fundamentais:

- Produtos
- Serviço
- Reconhecimento

Dentro destes três eixos, encontramos um conjunto de rubricas que definem toda a envolvência que este projeto tem.

No eixo Produtos, o SELECT constitui uma oferta de valor associada a um vasto portfólio de soluções. A marca SELECTIS, associada às vantagens de pertencer ao projeto SELECT, gera um potencial para proporcionar bons negócios e perspetivas ganhadoras na solução dos problemas fitossanitários das culturas. Encontramos uma elevada oferta de produtos genéricos (mais de 70 produtos, 20 novos produtos até 2024, independência e que os mesmos cobrem uma necessidade real do agricultor). Temos ainda o foco nas

principais culturas (leque alargado de soluções adaptadas às necessidades do mercado português para as culturas de vinha, milho, batata, olival e pomóideas). Temos ainda o garante de uma oferta de futuro, porque tem o suporte de defesa europeia, assegurado pelo nosso Grupo.

No que diz respeito a produtos diferenciados, as soluções únicas e desenvolvidas internamente e que estão adaptadas aos mercados tornam-se sem dúvida uma mais-valia. Os mesmos são desenvolvidos, testados e demonstrados junto a *players* de referência e que acompanham a dinâmica de evolução das tendências de mercado.



Figura 2-2: Compromissos SELECT
Fonte: Guia Prático SELECT 2020_2021

No que diz respeito à inovação no eixo dos produtos, procuramos também combinações exclusivas de elevado valor agronómico, com proteção de propriedade intelectual e evolução nas tecnologias de formulação (WG; CS; SC; OD). A qualidade/formulação/diferenciação/facilidade/segurança são domínios para nós de vital importância, pois estão diretamente relacionados com o maior ou menor grau de satisfação de todos aos parceiros de negócio (Faria, 20021/22).



Figura 2-3: Compromissos SELECT
Fonte: Guia Prático SELECT 2020_2021

O SELECT permite ainda uma intermediação nos negócios efetuados entre o DISTRIBUIDOR e os CLIENTES DE PROXIMIDADE. Esta intermediação é efetuada através da implementação de diversas campanhas promocionais/comerciais que têm por objetivo reforçar o interesse pelo portfólio SELECTIS. Proporcionando uma melhoria da rentabilidade e um retorno diferenciado que se pretende para os CP's, como se estivessem a comprar diretamente a empresa SELECTIS.

No eixo Serviço, gostaria de destacar a rubrica decoração de loja standard CLIENTE DE PROXIMIDADE. Esta rubrica tem sido de facto uma lufada de ar fresco neste mercado, sobretudo porque tem sido pioneira na forma como é implementada. Aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, que tenham valores iguais ou superiores a 15 mil euros de compras, é-lhes oferecido uma decoração para o posto de venda dos Produtos Fitofarmacêuticos, que inclui um pendente publicitário, chave identificadora SELECT, decoração do balcão com o logo SELECTIS e um porta cartaz. Para além deste *kit*, sempre que for necessário outros materiais publicitários, também equacionamos nas lojas, inclusive já tivemos uns ambientadores que se colocaram no espaço de venda dos Produtos Fitofarmacêuticos, para que o ambiente fosse mais agradável ao cliente, apelando um pouco ao Marketing Sensorial, com o objetivo final do cliente associar aquele cheiro à marca SELECTIS.

Esta rubrica traz a imagem de um *franchising* no mercado, onde todas as lojas dos **CLIENTES DE PROXIMIDADE** comunicam todos os dias o projeto SELECT e a marca SELECTIS.



*Figura 2-4:Decoração Standard SELECT
Fonte: Guia Prático SELECT 2021_2022*

Finalmente, mas não de menor importância, antes pelo contrário, temos o eixo do Reconhecimento. Como forma de reconhecimento pela dedicação à marca SELECTIS, comercialização e divulgação dos seus produtos, a SELECTIS premiará o CP com um vale de compras no valor de 2% sobre toda a faturação anual (s/IVA). Este vale é intitulado por **PA** (Prémio Anual), o qual passou em 2020 a ser calculado sobre um período móvel de 12 meses (desde o mês de julho do ano anterior até ao mês de junho do ano seguinte), deixando de ser utilizada a metodologia de ano civil (Faria, 2021/22).

3 Mundo Empresarial

3.1 A Necessidade de Inovar, em Mercados Competitivos

Uma inovação pode traduzir-se na implementação de um produto, serviço, processo, que poderá ser novo ou significativamente melhorado, ou, ainda, pode ser um novo método de comercialização/Marketing ou um novo modelo de organização ou prática de negócio (Fernandes, 2017).

Em mercados maduros, muito competitivos, onde a oferta é superior à procura, como é o caso do mercado fitofarmacêutico, a capacidade de inovar permite muitas das vezes ter a capacidade de ganhar vantagem competitiva em relação à concorrência.

O SELECT, é um excelente exemplo de como mudando o modelo de negócio na abordagem de um canal de comercialização, que tinha porventura uma menor presença e atenção da concorrência, tornou-se a possibilidade de crescimento da SELECTIS, estabelecendo parcerias fortes com distribuidores estratégicos para abordar este canal de venda. Este envolvimento cria a tal fidelização e lealdade que procuramos.

Foi através da inovação na abordagem ao mercado, nesta parte da fileira, que a SELECTIS criou um mercado que não tinha e que não era trabalhado.

3.2 Ganhar Vantagem Competitiva pela Diferenciação

Tentar oferecer algo de diferente ao mercado é sempre um grande desafio, também por isso se torna desafiante e, claro, nem todos os intervenientes do mercado o conseguem. Mas conseguir, implica muito suor e lágrimas e ter a consciência de que a sorte implica muito esforço, sentido de missão e visão.

O SELECT é também neste campo um exemplo paradigmático do que anteriormente foi referido, pois colocou as pessoas em primeiro lugar e criou através de um Marketing Relacional a proximidade que tanto caracteriza este projeto e que de uma forma sumária/sucinta se traduz pela forma de estar e de se relacionar com os clientes.

Vários autores justificam o interesse das relações nos mercados de consumo argumentando que o paradigma mudou definitivamente das transações para as relações.

Argumentam ainda que é possível apelar ao Marketing relacional nos mercados de consumo, porque, quer os consumidores, quer as organizações, querem relações e a participação dos consumidores em programas de lealdade é disso evidência (Marques, 2014).

3.3 A Importância dos Recursos e Diagnósticos certos para estar no Mercado

A SELECTIS, através do seu projeto SELECT, tem procurado ler a dinâmica e evolução do mercado onde está inserido. Ter consciência das fraquezas e ameaças ajuda-nos todos os dias a procurar forças e oportunidades naquilo que fazemos. Procuramos investir todos os anos em áreas que nos parecem fundamentais para consolidar o SELECT. Fazer levantamentos de necessidades e diagnósticos certos, ajuda-nos a priorizar e focar naquilo que realmente é importante.



*Figura 3-1: Análise SWOT
Fonte: Elaboração Própria*

3.4 A Importância de Parcerias com os Stakeholders

Estabelecer parcerias fortes e saudáveis com os “stakeholders” é de vital importância para alcançar o sucesso. Para isso, necessitamos de parceiros que possam partilhar as mesmas ambições e que tenham o mesmo intuito de envolvimento e dedicação à causa. Só desta forma, é possível alcançar o sucesso. É bem verdade que procurar parceiros de negócio que casem com toda a estratégia e que tenham perfil para fazer parte de um projeto, como por exemplo o SELECT, não é fácil, porque são muitas as variáveis que contam no sucesso das parcerias, desde logo, os recursos humanos disponíveis, financeiros e organizacionais. Estes fatores são cruciais para o sucesso ou insucesso de um qualquer projeto. Mas quando se consegue, o processo de melhoria é contínuo e cria-se uma cumplicidade que depois é difícil de demolir de um dia para outro, porque também aparece a dependência de todos para se alcançar o tal sucesso.

3.5 O Caminho da Internacionalização como Crescimento Sustentável

No ciclo de vida de tudo aquilo que permanece e cresce, temos de tomar muitas e diversas decisões. Neste trabalho, procurei dar enfoque à possibilidade da internacionalização do SELECT, ou seja, extrapolar este projeto para as subsidiárias do GRUPO ROVENSA, dando como relevo Espanha. A escolha de Espanha foi, primeiro por uma questão de proximidade e porque, por exemplo a Galiza, se assemelha muito ao norte e centro de Portugal, com presença de muitas lojas (Revenda), distribuídas por aldeias e vilas. Por isso, neste trabalho, escolhi o mercado fitofarmacêutico espanhol, para o caracterizar e ver qual a possibilidade de adaptar e implementar o SELECT. Devemos sempre numa perspetiva de sinergias internas de grupo, catalisar e promover projetos de sucesso, para que possam também noutros locais servir de ferramenta de crescimento. Fica a sugestão.

4 Estudo do Mercado Espanhol como Oportunidade para o SELECT

4.1 As Variáveis do Ambiente de Marketing no Contexto Internacional – Fatores macro e micro de Espanha

De modo a traçar uma boa estratégia de Marketing, é importante conhecermos e estudarmos todos os fatores que afetam a empresa. Esses fatores são todas as forças internas ou externas de mercado que tanto podem oferecer oportunidades como tornarem-se numa ameaça, daí ser importante fazer uma boa análise destas variáveis, que serão capazes de ajudar na comunicação da empresa, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Assim, relativamente aos fatores externos, podemos ter os fatores micro e macro (Aicep Portugal Global, 2022).

4.1.1 Fatores micro

Os fatores micro são os fatores mais próximos das empresas e que têm a capacidade de intervir diretamente na sua atividade. Neste setor, abordámos dois aspetos, os fornecedores e os clientes.



Figura 4-1: Principais clientes e fornecedores de Espanha.

Fonte: ITC – International Trade Centre

a) Fornecedores

Relativamente aos fornecedores do mercado espanhol, em 2021, os principais fornecedores são a Alemanha e França, tiveram um aumento de 12,1% e 10,4% respetivamente, o que representa uma queda de 18,8% ao ano, no primeiro caso, e aumento de 22,8% no segundo (Aicep, 2022).

b) Clientes

O principal cliente do mercado espanhol, em 2021, foi a França com 17,4%, seguindo-se a Alemanha, com 9,7%, a Itália, com 8,5%, e Portugal, com 7,5%. As exportações para a União Europeia representaram 62,9% do total (62,7% no mesmo mês do ano anterior) e aumentou 22,4% em termos anuais. Os direcionados à zona euro, 55,9% do total (55,2% em junho de 2020), aumentaram 23,4% ao ano, enquanto, para o resto da União Europeia, 7,0% do total (7,4% em junho de 2020), cresceu 15,0% por ano. Por outro lado, as exportações para países não pertencentes à UE representaram 37,1% do total (37,3% em junho de 2020) e aumentaram 21,1% em relação ao mesmo mês do ano anterior (Aicep, 2022).

O Brasil se destaca como o principal cliente e fornecedor da América Latina, e é o principal país da lista de comércio exterior com atuação setorial estratégica

4.1.2 Fatores macro

Por outro lado, os fatores macro dizem respeito ao ambiente externo à empresa e que vai muito além do que a empresa pode controlar, podendo representar, por isso, oportunidades ou até mesmo ameaças. Contudo, estes fatores devem ser tidos em conta pelas empresas.

De modo a fazer uma análise da envolvente externa da organização, é utilizada a análise PESTAL, na qual determina quais são os fatores externos que afetam uma organização e, posteriormente, determina quais são os fatores mais importantes para o seu futuro, cuja sigla corresponde às iniciais dos seis grupos de fatores que são: fatores políticos, fatores económicos, fatores socioculturais, fatores tecnológicos, fatores ambientais e, por fim, fatores legais (Oliveira, 2020).

a) Fatores Políticos

Espanha, com a designação oficial de Reino de Espanha, é uma monarquia constitucional, liderada por um monarca hereditário, Rei Filipe VI, também Chefe de Estado, depois do Rei Juan Carlos I, no dia 2 de junho de 2014, ter abdicado do trono a favor do seu filho. Já Pedro Sánchez, do Partido Socialista Operário Espanhol, é o atual Presidente do Governo de Espanha, desde 2 de junho de 2018, quando foi designado para tal cargo pelo Rei Filipe VI.

Apesar do clima de incerteza política que o país atravessou em 2016, a economia espanhola continuou a crescer, registando quatro anos consecutivos de crescimento do PIB acima da média da União Europeia, em 3,2% (após 3,2% em 2015 e 1,4% em 2014). Este crescimento só foi possível devido ao apoio do consumo interno e, em menor escala, às exportações e ao investimento das empresas (Aicep Portugal Global, 2022).

Em virtude do decréscimo do PIB, de 2016 para 2017, de 4,6% para 3,1%, o governo aprovou um conjunto de medidas fiscais destinadas a reduzir o défice público em Espanha, num esforço em cerca de 7 000 milhões de euros (Aicep Portugal Global, 2022).

Em 2017, Carles Puigdemont propôs uma resolução com o objetivo de tornar a Catalunha independente de Espanha e a fundação de uma República Catalã foi criada pelo Parlamento da Catalunha, que foi assinada pelos membros da maioria do parlamento regional da Catalunha. Contudo, uma vez que a assinatura não ocorreu numa sessão plenária, foi considerado um ato simbólico sem efeito legal. Após votação, o Senado espanhol dissolveu a autonomia da região e permitiu uma intervenção política na Catalunha. Puigdemont e outros membros do governo não aceitaram a destituição. Em 2019, teve início o julgamento dos líderes separatistas, acabando com um veredito unânime por crimes de sedição, cinco dos quais foram considerados culpados por uso indevido de fundos públicos.

b) Fatores Económicos

Espanha é a 14^a economia mundial e a 4^a economia da União Europeia. Depois de uma contração da economia de 10,8% em 2020, como resultado do impacto da pandemia de Covid-19, em 2021 o PIB cresceu 5%, impulsionado pela forte recuperação do consumo privado. (Aicep Portugal Global, 2022).

A Espanha tem estado em meio a uma recuperação económica equilibrada nos últimos anos, no entanto, a crise provocada pela pandemia da COVID-19 levou o país a uma recessão económica nunca vista em 2020, com a maior contração entre os países da União Europeia. Porém, apesar das medidas de contenção, ainda em vigor, terem arrastado a economia no primeiro semestre de 2021, estima-se que o PIB espanhol tenha crescido 5,7% no ano, com as atividades relacionadas ao turismo, que sustentaram a recuperação e a procura privada, sendo as principais impulsionadoras de crescimento. A Espanha deverá continuar a crescer em 2022 (6,4%) e retornar ao seu nível pré-pandemia no início de 2023. O Plano de Recuperação e Resiliência da UE (PRR) deverá impulsionar o investimento público e privado, uma vez que o consumo das famílias deverá permanecer forte durante o período de previsão. (Aicep Portugal Global, 2022).

As projeções apontam para uma aceleração da atividade económica ao longo do ano em curso (6% segundo projeções da EIU), suportada pelo investimento e pelo consumo, mas o impacto negativo da guerra da Ucrânia poderá baixar as expectativas.

Crescimento da inflação com impacto em 2022 por pressões de preços de energia e alimentos que geram novos riscos e irá, previsivelmente, abrandar a recuperação económica em curso. (Aicep Portugal Global, 2022).

A taxa de desemprego passou de 12,67% para 12,48%, o que representa uma tendência de diminuição e um sinal de recuperação, tendo em conta o impacto negativo que o Covid-19 teve na economia.

Último	Anterior			
Moeda	1.07	1.07		2022-12
Mercado De Ações	8361	8328	Pontos	2022-12
Taxa de Crescimento do PIB	0.2	1.5	Porcentagem	2022-09
PIB Taxa De Crescimento Anual	3.8	6.8	Porcentagem	2022-09
Taxa de Desemprego	12.67	12.48	Porcentagem	2022-09
Taxa De Inflação	6.8	7.3	Porcentagem	2022-11
Taxa De Inflação (Mensal)	-0.1	0.3	Porcentagem	2022-11
Taxa De Juros	2	2	Porcentagem	2022-11
Balança Comercial	-6975995	-7937206	Milhares De Euros	2022-09
Transações Correntes	361	-112	Eur - Milhões	2022-09
Transações Correntes (% PIB)	0.9	0.8	% PIB	2021-12
Dívida Pública (% PIB)	118	120	% PIB	2021-12
Saldo Orçamental (% PIB)	-6.9	-10.3	% PIB	2021-12
Confiança do Empresário	-7.7	-4.2	Pontos	2022-11

Figura 4-2: Principais indicadores macroeconómicos de Espanha
Fonte: The Economist Intelligence

c) Fatores Sociais

1. Estrutura Etária

A partir da observação da pirâmide etária, podemos classificar a população de Espanha de acordo com a estrutura de idade e sexo da população:

- 0-14 anos: 15,29% (3.879.229 masculino / 3.664.016 feminino)
- 15-24 anos: 9,65% (2.458.486 masculino/ 2.299.523 feminino)
- 25-54 anos: 44,54% (11.208.598 masculino / 10.762.651 feminino)
- 55-64 anos: 12,38% (2.980.206 masculino / 3.125.949 feminino)
- 65 anos ou mais: 18,15% (3.833.601 masculino / 5.118.817 feminino)

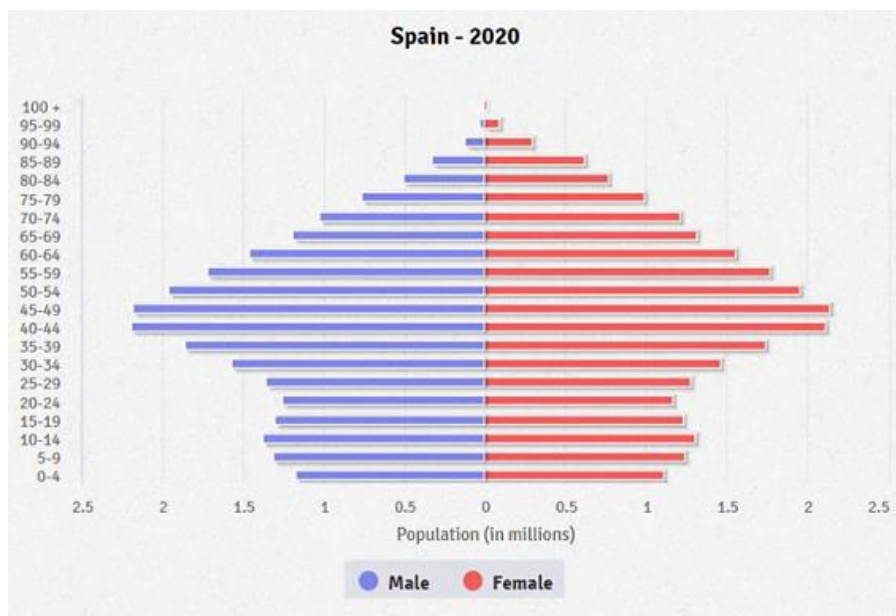


Figura 4-3: Estrutura etária de Espanha (2020)
Fonte: INE

2. Demografia de Espanha

Em 2022 a Espanha conta com 47.432.805 milhões de pessoas. Em relação à distribuição da população pelo país, observamos uma maior densidade populacional na Capital (Madrid) com 3.305.408 de habitantes, seguindo-se Barcelona, com 1.636.732 habitantes. Pelo contrário, a região com menos habitantes é a localidade de Elche com 230.625 habitantes. (Instituto Nacional de Estatística, 2021)

Tabela 4-1: Distribuição da população de Espanha por localidade
Fonte: Adaptado do INE, 2021

Posição	Localidade	Comunidade Autónoma	População
1	Madrid	Madrid	3305408
2	Barcelona	Catalunha	1636732
3	Valência	Valência	789744

4	Sevilha	Andaluzia	684234
5	Saragoça	Aragão	675301
6	Málaga	Andaluzia	577405
7	Múrcia	Múrcia	460349
8	Palma de Maiorca	Baleares	419366
9	Las Palmas	Canárias	378675
10	Bilbau	País Basco	346405
11	Alicante	Valência	337304
12	Córdova	Andaluzia	322071
13	Valladollid	Castela e Leão	297775
14	Vigo	Galiza	293642
15	Gijón	Astúrias	271843
16	L'Hospitalet de Llobregat	Catalunha	261068
17	Corunha	Galiza	245468
18	Vitoria-Gasteiz	País Basco	253093
19	Granada	Andaluzia	231775
20	Elche	Valência	230625

3. Nível de escolaridade

De 2020 a 2021, notamos um descida ligeira no nível de escolaridade em Espanha, tendo este aumento sido mais notável no ensino superior, com um aumento de 334 milhares de indivíduos.

A Tabela 4-2 mostra-nos a População ativa em Espanha, dos 15 aos 64 anos, estratificada por nível de escolaridade (em milhares de indivíduos). Fonte: Elaboração própria segundo Pordata

Tabela 4-2: População ativa em Espanha, dos 15 aos 64 anos estratificada por nível de escolaridade (em milhares de indivíduos).

Ano	Sem nível de ensino ou com ensino básico	Do ensino secundário ao ensino pós-secundário não superior	Ensino Superior	Total
2020	7408,8	5450,7	9615,1	22474,6
2021	7342,5	5614,7	9948,9	22906,1

Fonte: Adaptado de Pordata.

4. Índice de Desenvolvimento Humano

O índice de desenvolvimento humano (IDH) é um indicador que sintetiza diversos dados, tais como a expectativa de vida e o nível de escolarização. Espanha ocupa a 26ª posição no *ranking* mundial, com cerca de 0,876, tendo uma expectativa de vida de, aproximadamente, 83 anos (Google Public Data, 2020).

d) Fatores Tecnológicos

A Europa, de um modo geral, continua a investir em tecnologia, contudo, o mesmo não acontece com Espanha, que viu o seu financiamento cair 56%, com o investimento a descer dos 1.218 milhões de euros em 2019 para 532 milhões (APDC, 2020).

Em relação à Figura 4-4, esta refere-se à despesa em Investigação e Desenvolvimento do setor empresas em % do PIB, podemos comprovar esse desinvestimento por parte de Espanha, que ocupa o 17º lugar num conjunto de 27 países.

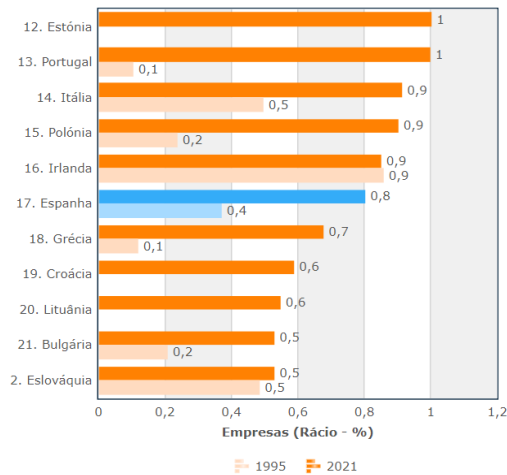


Figura 4-4: Despesas em ID do setor empresas em % do PIB (2021).

Fonte: Eurostat/OCDE/ INE/ Pordata

e) Fatores Ambientais

A Figura 4-5 mostra os países que ocupam os primeiros e últimos lugares relativamente às emissões de dióxido de carbono e outros gases com potencial de aquecimento global provenientes de indústrias, transportes, agricultura ou resíduos, em milhares de toneladas equivalentes de dióxido de carbono. Após observação do gráfico, verificamos o 5º lugar de Espanha, em 2020, no ranking, com 274.743 milhares de toneladas equivalentes a dióxido de carbono.

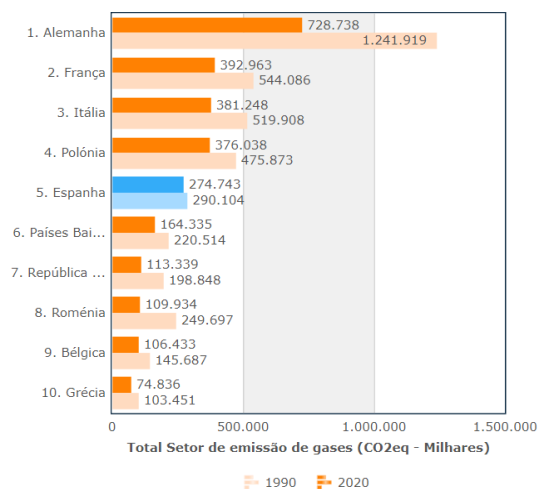


Figura 4-5: Total setor de emissão de gases (2020).

Fonte: Eurostat/ AEA/ JRC / ETC/ACC / DG CLIMA/ PORDATA

f) Fatores Legais

Espanha, sendo um dos países membros da União Europeia, faz parte da União Aduaneira que se caracteriza pela livre circulação de bens e mercadorias entre estados-membros e pela adoção de uma política comercial comum relativamente a países terceiros (Aicep Portugal Global, 2022).

O Mercado Único assegura a livre circulação de bens, serviços, capitais e pessoas dos Estados-membros da União Europeia, permitindo ainda, aos cidadãos desenvolver atividades comerciais e empresariais livremente. Assim, mercadorias com origem na União Europeia encontram-se isentas de controlos alfandegários, podendo, no entanto, ser alvo de uma fiscalização para averiguar a respetiva qualidade. Assim sendo, Espanha como país integrante do Mercado Único, não encontra grandes barreiras de exportação e de importação de produtos e serviços (Aicep Portugal Global, 2022).

Como em Portugal, Espanha também suporta o pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado, contudo as taxas diferem: é considerada a taxa normal de 21% aplicada à generalidade dos bens e serviços, a taxa reduzida de 10% que incide sobre alimentação, água, restauração e, por fim, a taxa de 4%, considerada uma taxa super reduzida aplicada a produtos alimentares de primeira necessidade, entre outros. (Aicep Portugal Global, 2022)

4.2 Descrição e caracterização do setor fitofarmacêutico

Com o objetivo de melhorar as culturas e as produções agrícolas que são permanentemente ameaçadas por múltiplos inimigos, como infestantes, pragas e doenças, que, ao desenvolverem-se, influenciam negativamente as colheitas, é importante a utilização de Produtos Fitofarmacêuticos, que podem trazer grandes benefícios para a sociedade através da disposição de géneros alimentícios de boa qualidade a preços acessíveis (REA, 2019).

Apresentamos de seguida a Figura 4-6, que representa as quantidades vendidas pelos titulares autorizados dos principais grupos de substâncias ativas, em 2019 e 2020, em

toneladas, que aumentou de um ano para o outro de 75.397 toneladas para 76.024 toneladas.

Notemos que os grupos mais comercializados foram os fungicidas e bactericidas, variando a quantidade 34.103 toneladas em 2019 para 37.950 toneladas em 2020, representando 49,9% do total. Por outro lado, o grupo menos comercializado foi o dos reguladores de crescimento, que passou de 145 toneladas em 2019 para 191 toneladas em 2020.

No geral, os herbicidas, os reguladores do crescimento e os inseticidas aumentaram em relação a 2019, apresentando um aumento de 4,0, 0,1, e 1,4 pontos. A descida foi nos Moluscicidas e outros com -9,6 pontos.

	Quantidades (Ton.)		% sobre o total		p.p*	
	2020	2019	2020	2019		
Fungicidas e Bactericidas	37.950	34.103	49,9	45,2	+4,7	↑
Herbicidas	20.199	17.023	26,6	22,6	+4,0	↑
Inseticidas	8.381	7.812	11,0	10,4	+1,4	↑
Reguladores de crescimento	191	145	0,3	0,2	+0,1	↑
Moluscicidas e Outros produtos fitossanitários	9.494	16.314	12,2	21,6	-9,6	↓
TOTAL	76.024	75.397				

Figura 4-6: Quantidades Comercializadas por principais grupos de substâncias e a sua variação em pontos percentuais (pp) em 2020 em relação a 2019.

Fonte: Gobierno de España – Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Já a tabela 4-3 apresenta as quantidades comercializadas por segmentos das principais famílias de substâncias ativas no ano de 2020, expressas em toneladas. Por observação, os fungicidas inorgânicos são os mais comercializáveis, com 31.908 toneladas num total de 37.950 toneladas, representando, por isso, 84,1% do total dos fungicidas e bactericidas. Dentro da mesma família, o segmento que menos se destaca são os microbiológicos ou botânicos com 34 toneladas comercializadas, representando menos de 1% do total.

Na família dos Herbicidas, o segmento que mais se comercializou foram os “outros herbicidas” com a comercialização de 15.415 toneladas, representando, aproximadamente, 76,3% do total dos herbicidas.

Na família dos Inseticidas e acaricidas, o segmento de “outros inseticidas” é também o segmento mais comercializado com 7.978 toneladas, seguindo-se os inseticidas Biológicos-Botânicos com 216 toneladas, representadas, respetivamente, por 95,2% e 2,6%.

Por fim, o segmento dos Reguladores de crescimento comercializou 191 toneladas e o segmento dos Moluscicidas e outros Produtos Fitofarmacêuticos 9.303 toneladas, representando 2% e 98% respetivamente do total dos Reguladores de crescimento, moluscicidas e outros.

*Tabela 4-3:Quantidades de fitofarmacêuticos vendidos por categorias (toneladas).
Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España - Ministerio de Agricultura, pesca y Alimentación*

Toneladas	Segmentos
37.950	Fungicidas e Bactericidas
31.908	Inorgânicos
2.649	Carbamatos e ditiocarbamatos
151	Benzimazoles
569	Imidazoles e triazoles
76	Morfolinas
34	Microbiológicos ou botânicos
2.563	Outros fungicidas
20.199	Herbicidas
2.064	Fenoxi-fitohormonas
366	Triazinas e Triazinonas
1.020	Amidas e Anilidas
739	Dinitroanilidas
595	Ureia, Uracilo ou Sulfureias
15.415	Outros herbicidas

8.381	Inseticidas e Acaricidas
167	Piretroides
2	Organofosforados
216	Biológicos-Botânicos
18	Acaricidas
7.978	Outros Inseticidas
9.494	Reguladores de crescimento, moluscicidas e outros
191	Reguladores de crescimento
9.303	Moluscicidas e outros Produtos Fitofarmacêuticos

Decidimos observar a venda de Produtos Fitofarmacêuticos na EU, onde Espanha ocupa a segunda posição em termos de consumo dos mesmos.

As estatísticas sobre as vendas de Produtos Fitofarmacêuticos na UE são usadas como um indicador do consumo de fitofármacos na agricultura. Houve 16 países da UE (Bélgica, República Tcheca, Dinamarca, Alemanha, Irlanda, França, Itália, Chipre, Letônia, Hungria, Holanda, Áustria, Portugal, Romênia, Eslovênia e Suécia) que forneceram dados não confidenciais para todos os principais grupos em 2011 e 2020 (Tabela 4-4). Juntas, registaram vendas de 251.868 toneladas de substâncias ativas de fitofármacos em 2011 e de 233.509 toneladas em 2020, uma queda de 7,3%. Pouco mais de dois terços (67%) das vendas totais de pesticidas da UE em 2020 foram contabilizadas por esses 16 países.

Sales of pesticides, by country, 2011 and 2020

(tonnes)

	Fungicides and bactericides		Herbicides, haulm destructors and moss killers		Insecticides and acaricides		Molluscicides		Plant growth regulators		Other plant protection products	
	2011	2020	2011	2020	2011	2020	2011	2020	2011	2020	2011	2020
Belgium	2 452	2 203	2 611	1 945	695	390	14	6	269	456	885	392
Bulgaria	(c)	1 698	(c)	1 988	(c)	503	(c)	(c)	(c)	9	(c)	19
Czechia	1 627	1 545	3 473	2 014	291	152	13	5	1 183	465	462	192
Denmark	633	503	3 692	2 454	45	32	4	7	173	165	3	7
Germany	10 473	9 505	17 955	14 589	11 832	21 248	255	39	3 123	2 233	219	360
Estonia	51	357	511	19	16	(c)	(c)	(c)	32	105	(c)	(c)
Ireland	620	440	2 812	2 262	48	10	4	12	188	149	20	36
Greece	2 256	1 802	1 455	1 910	109	861	(c)	2	21	125	733	202
Spain	31 343	37 916	13 835	20 199	8 062	8 165	229	(c)	223	191	19 421	(c)
France	24 496	26 001	29 252	29 156	2 190	5 845	331	414	2 532	2 076	2 461	1 251
Croatia	(c)	701	(c)	730	(c)	119	(c)	3	(c)	93	(c)	8
Italy(*)	43 574	31 644	8 327	9 750	2 494	4 705	97	45	390	416	15 443	9 812
Cyprus	895	853	170	181	159	91	2	3	1	6	52	52
Latvia	148	304	722	1 167	34	44	(c)	5	184	360	6	20
Lithuania	362	593	1 773	1 487	26	86	0	1	403	393	(c)	(c)
Luxembourg	92	(c)	102	60	(c)	(c)	1	0	(c)	4	(c)	(c)
Hungary	2 997	3 372	3 668	4 265	522	583	2	3	224	190	1 135	268
Malta	95	90	6	3	4	3	1	1	0	0	(c)	(c)
Netherlands	4 246	3 962	3 011	2 607	1 898	2 372	20	16	206	560	1 532	307
Austria	1 544	1 931	1 505	1 153	248	2 363	33	9	59	46	58	55
Poland	6 081	9 278	12 408	12 809	991	619	(c)	20	1 593	1 201	689	679
Portugal	9 975	6 402	1 996	2 402	878	417	13	29	4	9	1 158	448
Romania	3 482	3 878	6 771	4 126	808	454	1	9	335	122	30	112
Slovenia	797	731	264	181	38	39	1	2	1	7	20	4
Slovakia	541	662	1 080	1 108	64	138	0	(c)	113	371	9	52
Finland	165	3 698	1 452	1 155	31	12	(c)	1	59	39	1 311	12
Sweden	218	222	2 136	1 708	29	32	1	1	21	64	11	20
Iceland	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Norway	107	94	679	521	5	14	1	2	38	51	0	27
Switzerland	933	980	919	499	261	257	38	23	33	33	91	82
Turkey	(c)	20 508	(c)	13 250	(c)	14 457	(c)	280	(c)	1 319	(c)	3 676

(c) not available

(c) confidential

Note: definition of 2011 values differs for the following countries: Estonia, Greece, Spain, Latvia, Luxembourg, Hungary, Portugal, Romania, Slovenia, Slovakia, Finland and Norway. See main article for more information.

(*) Break in time series for 'insecticides and acaricides' and 'other plant protection products' in 2020.

Source: Eurostat (online data code: aei_fm_salpest09)

eurostat

Tabela 4-4: Venda de Produtos Fitofarmacêuticos na UE por país (2011 e 2020)

Fonte: Eurostat (aei_fm_salpest09)

Como a família dos fungicidas e bactericidas é o segmento de substâncias ativas que mais teve destaque na comercialização de Produtos Fitofarmacêuticos, achamos pertinente ver a sua venda em diferentes países, entre 2018 a 2020, como mostra a tabela 4-5.

Tabela 4-5: Venda de Fungicidas e bactericidas nos diferentes países (Kg).

Fonte: Elaboração própria segundo Eurostat, 2022

País	2018	2019	2020
França	39064721	24483508	26001474
Espanha	38067058	34073450	37915957
Itália	31538590	24285678	31644123
Turquia	22932722	19332899	20507811
Alemanha	11681855	10217440	9504733
Polónia	7991707	6867376	9278129
Roménia	4541509	4020810	3877891
Reino Unido	4492460	6056984	Indisponível
Portugal	4335173	5767487	6401932

Holanda	4289681	3882326	3962227
Finlândia	3814408	2831862	3698298
Hungria	3535072	2796084	3371876
Bélgica	2457618	2449418	2203245
Áustria	2268659	2068059	1931277
Républica Checa	1755138	1650880	1544879
Bulgária	1798029	1578538	1697663
Grécia	1728709	1755818	1801712
Suíça	978769	954300	979878
Eslovénia	849032	751777	731011
Chipre	823467	867436	862578
Croácia	767227	656073	700973
Lituânia	676667	575042	592648
Eslováquia	676108	652509	662310
Irlanda	601996	922282	440434
Dinamarca	438345	436363	502607
Suécia	222579	164279	222207
Letónia	212650	295355	303793
Estónia	106542	104924	Indisponível
Noruega	82817	76868	93632
Malta	82509	69779	89777
Islândia	278	209	155

Após observação, Espanha, juntamente com Itália, França e Turquia, são os países que mais comercializam Produtos Fitofarmacêuticos ao longo dos anos de 2018, 2019 e 2020. Pelo contrário, os países que menos comercializaram foram Islândia, Malta e Noruega.

No último ano, o país que mais se destacou foi a Espanha, com 37.915.957 quilogramas comercializadas, seguindo-se a Itália com 31.644.123 quilogramas, enquanto Islândia foi o país que menos comercializou com 155 quilogramas. (Eurostat, 2022)

4.3 Descrição do Mercado Espanhol e dos seus Fatores Dinâmicos

A Espanha é aberta para o comércio exterior, o qual representa cerca de 60% do seu PIB em 2020 (abaixo dos 67% do ano anterior - Banco Mundial). A Espanha exporta principalmente automóveis (10,1%), medicamentos, produtos feitos a partir do petróleo, e peças de veículos; importa petróleo bruto (5,5% do total das importações), automóveis e partes de veículos, medicamentos, telefone e gás de petróleo.

Em 2020 os principais destinos das exportações espanholas foram a França (15,4%), Alemanha (10,8%), Itália (7,5%), Portugal (7,3%) e Reino Unido (6%). A Espanha importa produtos principalmente da Alemanha (11,8%), China (10,2%), França (9,9%), Itália (6,2%) e EUA (4,9%).

O balanço comercial do país é estruturalmente negativo, devido a alta da taxa de importações de combustíveis e bens de alto valor agregado; porém o comércio de serviços é geralmente positivo. Em 2020, as exportações de mercadorias foram severamente afetadas pela crise provocada pela pandemia da COVID-19: os valores da OMC mostram que as importações de produtos caíram cerca de 8% anual (a 307 bilhões de dólares), enquanto as importações perderam 12,8% (325 bilhões de dólares). O comércio de serviços seguiu uma tendência similar, com exportações quase cortadas pela metade (-42,7% anual) a 89,6 bilhões de dólares e importações com um total de 60,2 bilhões de dólares (-29,5% anual). No mesmo ano, a balança geral do comércio foi positiva (a quase 1,5% do PIB, abaixo de 2,9% no ano anterior - Banco Mundial). De acordo com os últimos dados disponibilizados pelo Instituto de Estatísticas da Espanha, nos primeiros 10 meses de 2021 a exportação de produtos cresceu cerca de 21,1% anualmente para 258,6 bilhões de euros, enquanto a importação aumentou cerca de 22,1% anualmente para 275,3 bilhões. Em termos de volume, as exportações cresceram cerca de 13,3% anualmente e as importações 12,7%.

Tabela 4-6: Valores do comércio exterior.

Fonte: Elaboração própria segundo os últimos dados da Organização mundial do comércio (OMC)

Valores de Comércio Exterior	2017	2018	2019	2020	2021
Importações de bens (milhões de USD)	351.981	390.562	372.750	324.994	418.176
Exportações de bens (Milhões de USD)	319.531	346.754	334.018	307.015	382.993
Importações de serviços (milhões de USD)	75.465	81.826	85.324	60.252	73.053
Exportações de serviços (milhões de USD)	138.326	155.355	156.666	89.641	119.046

Devido à proximidade geográfica entre Portugal e Espanha, estes dois países, desde há muito, mantêm grandes relações, não só a nível económico. Assim, é importante analisar as relações que se têm vindo a observar entre estes dois países. Em 2021, cerca de 26,75% do total das exportações portuguesas de bens e serviços destinaram-se ao mercado espanhol, enquanto 32,83% do total das importações de Portugal foram provenientes de Espanha. (Aicep Portugal Global, 2022).

Tomando como referência o ano 2021 (tabela 4-7), verificou-se um crescimento na balança comercial entre Portugal e Espanha. O valor das importações subiu para 27. 299, 823 M€ e nas exportações 17.016,141 M€. No entanto o saldo negativo aumentou de 2020 para 2021 no valor de 10.283,682 M€, com uma cobertura de 62,3%.

Tabela 4-7: Balança comercial de bens e serviços de Portugal com Espanha.

Fonte: Elaboração própria segundo os dados a partir de base do Eurostat: outubro de 2022.

(10⁶EUR)	2018	2019	2020	2021
Importações	23.770,093	24.405,981	22.089,346	27.299,823
Exportações	14.666,088	14.811,173	13.636,222	17.016,141
Saldo	-9.104,005	-9.594,808	-8.453,124	-10.283,682
Coef. Cobertura (%)	61,7	60,7	61,7	62,3

4.4 Análise SWOT do Setor Fitofarmacêutico

A análise SWOT¹ é uma ferramenta utilizada para preparar uma estratégia. No caso das empresas, é das primeiras ferramentas de análise a ser utilizada e normalmente serve de base de trabalho para outros meios de análise mais detalhados, como a análise do mercado, análise competitiva e análise de capacidades, etc. A análise SWOT é muitas vezes o ponto de partida para a elaboração de um plano de marketing. Para a elaboração de uma análise SWOT são enumeradas pela empresa as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Com base em informação interna da empresa SELECTIS, elaborou-se uma análise SWOT do setor fitofarmacêutico em Espanha (tabelas 4-8 e 4-9), demonstrando as principais características desta área de negócio.

*Tabela 4-8: Como elaborar uma análise SWOT.
Fonte: Elaboração própria*

Ambiente Interno	Strengths/ Forças - Quais são as vantagens que o negócio possui - O que é que ele faz melhor que os outros - O que é único ou que recursos de baixo custo que consegue fazer e que os concorrentes não conseguem - Qual é a força da marca da sua empresa - Qual é a Proposta Única de Valor	Opportunities/ Oportunidades - Quais são as oportunidades relevantes - Quais são as tendências interessantes - Mudanças relevantes: tecnologia, mercados, políticas de governo, demografia - Eventos locais	Ambiente Externo
	Weaknesses/ Fraquezas - O que pode ser melhorado - O que deve ser evitado - O que é que o mercado vê como fraquezas do negócio - Quais são os fatores que o fazem perder vendas	Threats/ Ameaças - Quais são os obstáculos que enfrenta - O que andam os concorrentes a fazer - Quais são as especificações standard que estão a mudar - Tem problemas financeiros - Alguma fragilidade na equipa de gestão que representa uma ameaça	

¹ Do ingles *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

Tabela 4-9: Análise SWOT do mercado espanhol.

Fonte: Elaboração própria

Ambiente Interno	Strengths/ Forças • Mercado interessante do ponto de vista de rentabilidade • Mercado estrutural e com futuro e onde as novas tecnologias vão ter impacto no seu futuro, mas que tem excelentes perspectivas • Mercado que valoriza produtos com qualidade e inovadores. Que preenchem as gaps/finalidades que ainda existem no combate a doenças e pragas • Mercado que valoriza produtos seguros para o aplicador e com formulações inovadoras	Opportunities/ Oportunidades • Desenvolver produtos em linha com o que o mercado procura. No futuro iremos ter uma mescla entre produtos de origem natural/biológicos e de síntese. Todas as empresas que conseguirem desenvolver portfólios completos e complementares serão aquelas que melhor vão aproveitar as oportunidades deste mercado • Iremos ter agricultura de precisão, onde drones e tratores inteligentes irão ser uma realidade com sistemas de rega que se fazem acionar por apps. A agricultura de precisão irá reduzir a pegada ambiental • Este setor vai ficar cada vez mais profissional e com elevada especialização	Ambiente Externo
	Weaknesses/ Fraquezas • Mercado muito concorrido, mas que não vai dar para todos, apenas para os que se adaptarem melhor às mudanças • Alguma degradação de margens • Portfólios na grande maioria com tendência a serem muito idênticos • Desaparecimento de alguns intervenientes na fileira do negócio, que não se vão adaptar e que irão perder o barco nas novas tendências	Threats/ Ameaças • As ameaças têm a ver sobretudo com as exigências do regulatório, ou seja, revisão permanente das substâncias ativas o que vai levantar problemas para o combate de algumas doenças e pragas em culturas importantes • Aparecimento da biotecnologia que vai aparecer no mercado através das sementes e que poderá contribuir para alguma redução da aplicação de fitofármacos • Alguma dificuldade económica para alguns agricultores que fazem algumas culturas em que a conta de conta aumenta significativamente, mas o preço final do produto se mantém, o que pode trazer falta de liquidez no setor.	

Na tabela 4-10, foi realizada uma análise SWOT, com base em informação interna da Selectis, mas agora direcionada às principais empresas que operam no mercado fitofarmacêutico em Espanha, analisando os pontos fortes e fracos das mesmas.

*Tabela 4-10: Análise SWOT do mercado concorrente (principais players)
Fonte: Elaboração própria*

BAYER	
<u>Pontos Fortes:</u> - Notoriedade da Marca - Produtos muito conhecidos - Rede de distribuição forte - Fidelização e bom relacionamento com a distribuição - Programa de fidelização da revenda	<u>Pontos Fracos:</u> - Preços elevados
SYNGENTA	
<u>Pontos Fortes:</u> - Gama milho, hortícolas e vinha - Marcas fortes – Lumax - Usos Menores – hortícolas - Promotores - lavoura	<u>Pontos Fracos:</u> - Gama facilmente substituível - fungicidas - Pouco relacionamento com a distribuição
ASCENZA	
<u>Pontos Fortes:</u> - Imagem institucional - Agressividade comercial - Ação junto da revenda e lavoura - Rede distribuição forte - Marcas Fortes - Gama de genéricos com futuro	<u>Pontos Fracos:</u> - Canibalismo da distribuição
BASF	
<u>Pontos Fortes:</u> - Chavão de qualidade - Especialidades - Gama vinha boa - Boa relação qualidade / preço	<u>Pontos Fracos:</u> - Gama não completa - Gama herbicidas milho fraca - Rede de distribuição ainda fraca
NUFARM	

<u>Pontos Fortes:</u> - Preços agressivos - Flexibilidade na alteração das condições comerciais	<u>Pontos Fracos:</u> - Gama limitada - Política de distribuição - Pouca presença na distribuição
ADAMA	
<u>Pontos Fortes:</u> - Gama de genéricos com futuro - Boa relação preços / qualidade - Início de conotação associada a produtos de qualidade	<u>Pontos Fracos:</u> - Pouca promoção - Falta de relações pessoais com clientes - Estratégia de escolha de clientes - Gama incompleta
UPL	
<u>Pontos Fortes:</u> - Preços competitivos - Relação comercial com historial - Proximidade comercial	<u>Pontos Fracos:</u> - Gama limitada
SIPCAM IBERIA	
<u>Pontos Fortes:</u> - Relação de confiança com os distribuidores	<u>Pontos Fracos:</u> - Pouca promoção
BELCHIM	
<u>Pontos Fortes:</u> - Diferenciação de produtos	<u>Pontos Fracos:</u> - Falta de presença e notoriedade
IQV	
<u>Pontos Fortes:</u> - Preço metalaxil - Cobre e glifosatos	<u>Pontos Fracos:</u> - Gama limitada

Para ter sucesso é necessário conhecer a concorrência naquilo que ela tem de bom e de menos bom, isto ajuda a traçar estratégias e agarrar as melhores oportunidades.

4.5 Oportunidades de negócio em Espanha e no setor fitofarmacêutico

O investimento estrangeiro em Espanha é regulamentado por várias entidades e há muitos locais onde se pode encontrar informação para planear esse investimento. É encontrado em Espanha um regime jurídico adaptado ao ordenamento comunitário, onde a liberalização é a nota dominante, embora apresentando algumas particularidades, designadamente, no acesso a determinados setores de atividade económica com legislação setorial específica, não sendo o caso do setor fitofarmacêutico. Encontramos em Espanha um crescente quadro de investimento estrangeiro, comum em todo o espaço comunitário. Um dos seus facilitadores é a liberdade de circulação de capitais, consagrada no Tratado da União Europeia.

Para as empresas nacionais, que pretendam estabelecer-se em Espanha, é fundamental o conhecimento das condições de acesso que têm de cumprir para o efeito. Para a obtenção de informações sobre as leis e regulamentos aplicáveis ao exercício de uma atividade económica, os promotores devem aceder ao balcão único espanhol da rede europeia EUGO (Janela Única). Por outro lado, também podem aceder, no Portal Europa, à Base de Dados das Profissões Reguladas na União Europeia (*Regulated Professions, by Country, with Competent Authorities*) e consultar informação sobre as formalidades/requisitos a cumprir para cada situação concreta, entre muitos outros locais com informação relevante.

Um fator importante para o investimento é a grande descentralização de poderes políticos e administrativos entre o Governo central e as Comunidades Autónomas, que se reflete nas políticas de desenvolvimento regional e apoio à internacionalização das empresas e captação de investimento. Cada Comunidade Autónoma é responsável pelo desenvolvimento económico da sua região, dentro dos objetivos estabelecidos pela política económica nacional. As principais Comunidades contam com agências de desenvolvimento especializadas.

Com o objetivo de fomentar o crescimento económico, o Governo Central e os Governos das Comunidades Autónomas de Espanha desenvolveram um sistema de ajudas e

incentivos estatais e/ou regionais numa diversidade de domínios. Importa ainda realçar que, por forma a promover e a reforçar o desenvolvimento das relações de investimento entre os dois países, foi celebrada uma Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento (em vigor desde 28 de junho de 1995), tornando-se numa importante vantagem para os investidores.

No que diz respeito à situação económica espanhola, esta registou um crescimento de 4,5%, em 2022, com uma inflação de 8,5%, contra um crescimento de 5,5%, em 2021, com uma inflação de 3%.

Para 2023 a Comissão Europeia revê em baixa as estimativas de crescimento do PIB Espanhol, situando-se em 1%, com uma inflação de 4,8% e um défice público na ordem dos 4,3%. Relativamente à dívida pública essa poderá baixar para 112,5%, bem como a taxa de desemprego para 12,6%.

No que diz respeito propriamente ao setor fitofarmacêutico, este tem tido um desempenho normal e em linha com um mercado maduro, mesmo durante o período da COVID-19 notou-se um consumo nos agricultores de *part-time* maior, talvez pela disponibilidade que tiveram em fazer a sua agricultura devido ao confinamento. Este ramo de atividade, que pertence ao setor primário-agricultura, revelou-se, neste cenário de pandemia, como um setor estratégico e estrutural, sendo dos menos afetados e provando que muito do que se diz sobre o impacto que esta atividade tem sobre as alterações climáticas não tem assim tanto peso e responsabilidade como às vezes se quer demonstrar, pois a agricultura continuou com a sua atividade e assistimos, por um período, ao mundo a renovar-se nas suas riquezas naturais aquando do *lockdown*.

Partilhamos alguns números do mercado dos fitofarmacêuticos em Espanha em 2020 (últimos dados disponibilizados com a informação completa) e suas tendências de vendas e crescimento por famílias de produtos e substâncias ativas (gráficos 4-1; 4-2; 4-3; 4-4; 4-5;4-6).

Este mercado, no contexto do espaço europeu em 2020, é o país que mais se destacou com 75.774,801 quilogramas comercializadas de produtos fitofarmacêuticos. (Eurostat, 2022).

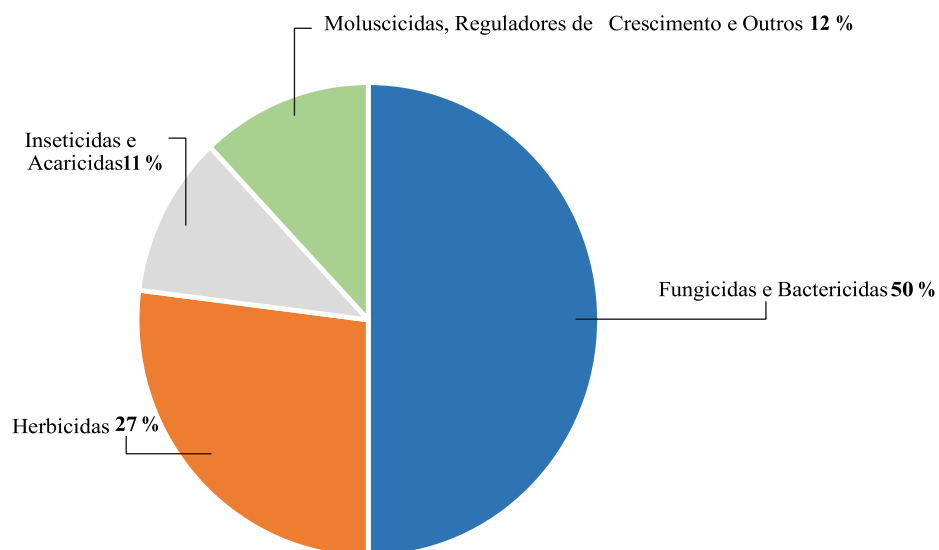


Gráfico 4-1: Principais famílias de fitofarmacêuticos vendidos em Espanha em 2020. Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

A família dos Fungicidas e Bactericidas destaca-se claramente nas vendas em relação às demais, correspondendo a 50% do total vendido.

Segue-se os Herbicidas com 27%, Moluscicidas, Reguladores de Crescimento e Outros com 12% e finalmente os Inseticidas e Acaricidas com 11%.

Fungicidas e Bactericidas 2020 (toneladas)

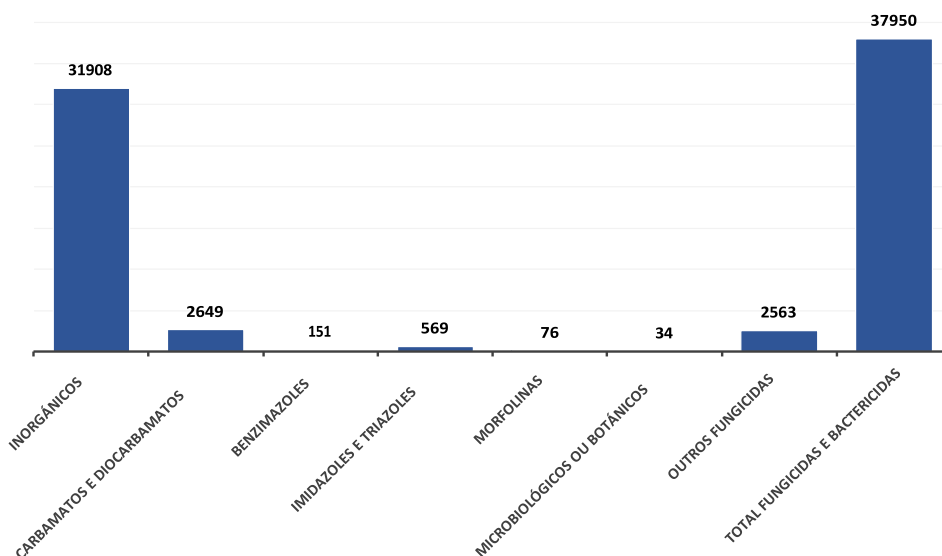


Gráfico 4-2: Fungicidas e Bactericidas vendidos em Espanha em 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Herbicidas 2020 (toneladas)

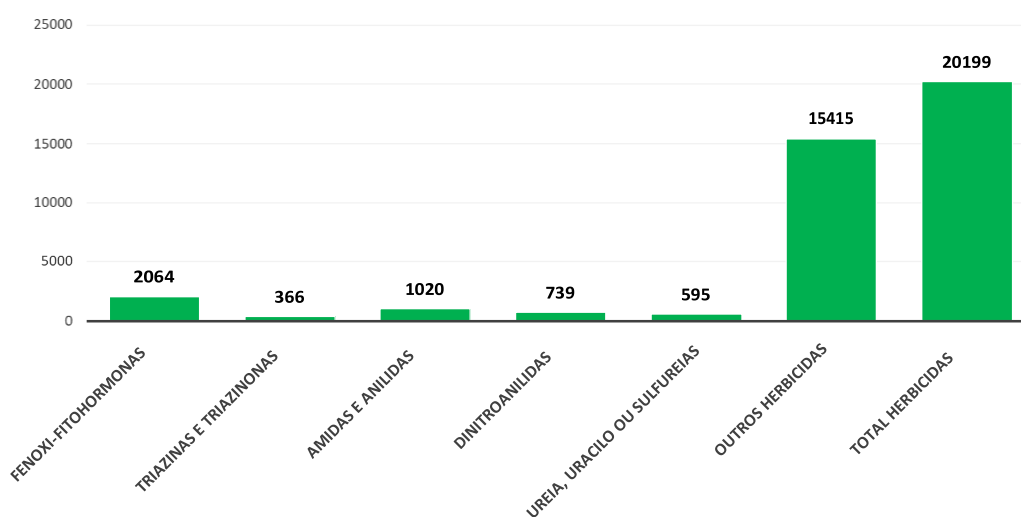


Gráfico 4-3: Herbicidas vendidos em Espanha em 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Moluscicidas, Reguladores de Crescimento e Outros (toneladas)

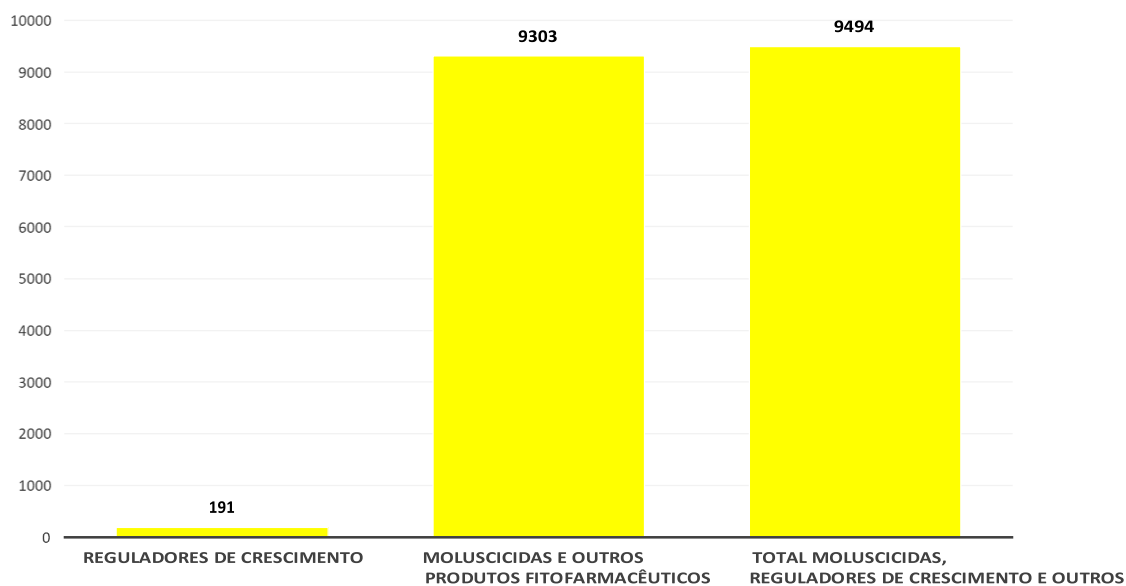


Gráfico 4-4: Moluscicidas, Reguladores de Crescimento e Outros produtos protetores vendidos em Espanha em 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Inseticidas 2020 (toneladas)

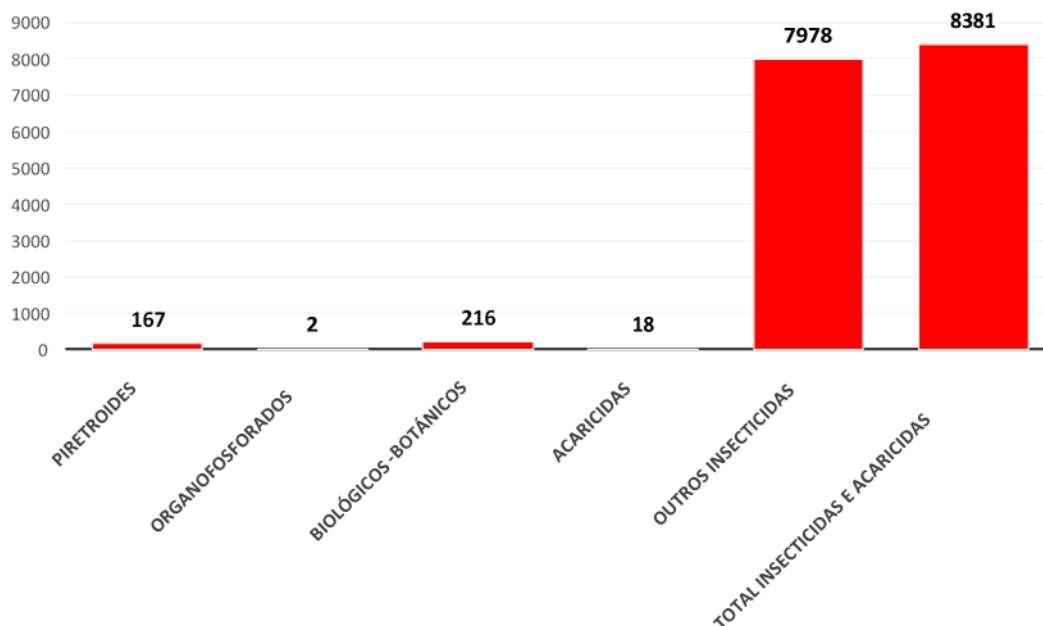


Gráfico 4-5: Inseticidas vendidos em Espanha em 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Comparação de anos 2020-2019 (toneladas)

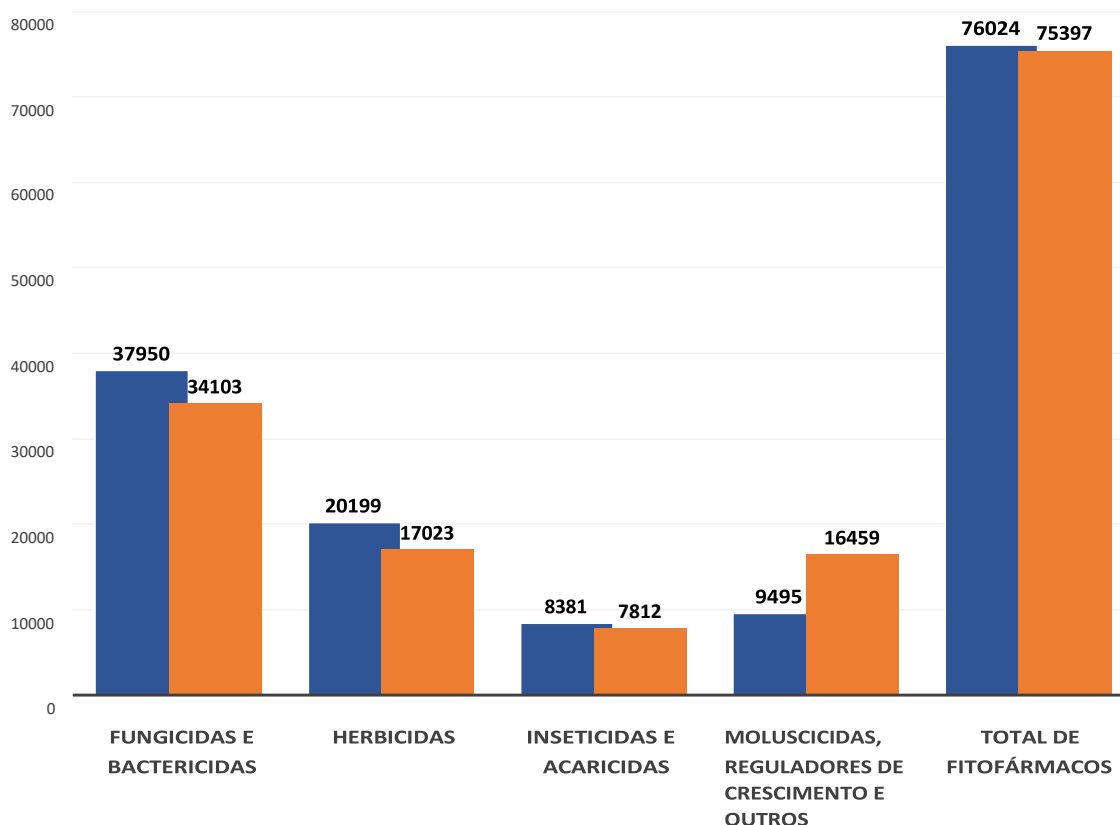


Gráfico 4-6: Comparação de vendas em Espanha entre 2019 e 2020 (toneladas) Fonte: Elaboração própria segundo Gobierno de España- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Da análise do gráfico 4-6, verificamos que todas as famílias crescerem de 2019 para 2020, com exceção dos Moluscicidas, Reguladores de Crescimento e Outros.

Desta forma o mercado Espanhol, cresceu no seu total. Estes resultados, revelam que o sector não sofreu muito com o impacto da Pandemia Covid-19, pois agricultura revelou-se como um sector estrutural de enorme importância

4.6 Players de Mercado: Concorrentes no sector fitofarmacêutico

O mercado fitofarmacêutico espanhol é um mercado maduro, o que significa que o *ranking* das empresas muda muito pouco, a não ser, por vezes, devido à perda de algum “*Market Share*”, por saída de produtos de mercado por exigências do regulatório e consequente perda de faturação. É um mercado enorme, onde existe bastante competição e onde as principais empresas do setor mundial estão presentes. É um mercado que valoriza a inovação e a diferenciação de portfólios e que valoriza a componente técnica e serviço de apoio pós-venda. As empresas fabricantes que operam neste mercado fitofarmacêutico são representadas pela AEPLA – Associação Empresarial para a Proteção das Plantas (Aepla, 2020). As empresas são:

- ASCENZA
- NUFARM
- ISAGRO ESPAÑA
- GOWAN
- FMC
- CERTIS
- BELCHIM
- BAYER
- BASF
- SIPCAM IBERIA
- SYNGENTA
- UPL
- TRADECORP
- AFEPASA
- AFRASA
- MASSÓ
- ARYSTA

- KENOGARD
- IQV
- CORTEVA
- PROBELTE
- ADAMA
- LAINCO

Estas empresas procuram, como é lógico, os parceiros ideais de negócio, que se dividem por clientes finais, como, por exemplo, grandes quintas que, muitas vezes, têm um potencial maior que distribuidores. Procuram, ainda, distribuidores estratégicos e bem posicionados no mercado e revendedores. Nos distribuidores, é de realçar as cooperativas que em Espanha têm de facto um grande peso na comercialização nos fatores de produção, onde se incluem os Produtos Fitofarmacêuticos, devido ao forte espírito cooperativista.

Espanha é também um dos principais destinos do investimento direto português no exterior. De acordo com os dados do Ministério da Economia e Competitividade de Espanha, em 2015, o investimento bruto português em Espanha considerado produtivo atingiu 447 milhões de euros, isto é, 2,1% do total, valor mais de três vezes superior ao registado no ano anterior.

Por Comunidades Autónomas, os principais destinos do investimento estrangeiro são, tradicionalmente, Madrid e a Catalunha, sedes sociais das principais empresas espanholas e multinacionais.

4.7 Players de Mercado: Potenciais clientes no sector fitofarmacêutico

O mercado fitofarmacêutico em Espanha é caracterizado pelas diferentes regiões que este país tem, ou seja, se pensarmos na Galiza o mercado tem determinadas características, se pensarmos na Andaluzia, encontramos outras características e assim por diante. Esta grande diversidade em termos culturais, sociais e económicos e as suas diferentes aptidões edafoclimáticas, do ponto de vista agrícola, contribui com impacto direto sobre como as

empresas implementam os seus negócios, trabalhando cultura a cultura, campanhas direcionadas a determinadas clientes da fileira e agricultores profissionais.

Perante esta realidade, as empresas procuram como é lógico os parceiros ideais de negócio, que se dividem por clientes finais (agricultores profissionais), distribuidores estratégicos e bem posicionados no mercado e revendedores.

Mencionando 20 dos principais *players* do mercado, encontramos as cooperativas como as organizações de maior dimensão em termos de volume de negócios e alguns distribuidores. Assim sendo, iremos destacar alguns clientes/*players*, com este perfil, situados em diversas zonas de excelência de produção agrícola: (Europages, 2020)

- Cooperativa Agrícola Sant Bartomeu
- Sociedad Cooperativa Agricola Puig
- Molina Agro
- Cooperativa Agricola Mogan
- Indal-fitosanitarios Sociedad Limitada. – Balanegra
- Saniveg Sl - Almería
- Agro-servicio Ramblizo Sl - Antas
- Antonio Vicente Distribuidor Dental Sl – Murcia
- Comercial Tecnica Agrosur Sl - Totana
- Fitosanitarios Garces Sl – Torrent
- Jose Morera Sl – Valencia
- Comercial Distribuidora De Tecnicas De Nutricion Vegetal Sl. - Valencia
- Fitosanitarios De Camas S.l.
- Fitosanitarios Olivares S.l. - Puebla del Río
- Caro-zabala Fitosanitarios Sociedad Limitada - Isla Mayor
- Fitosanitarios Jesus Bellido Sociedad Limitada. - Lebrija
- Fitosanitarios Plo Sl - Ricla

- Fitocuiran SI - Pinseque
- Agro 21 SI - Almunia de Doña Godina

A razão da existência desta indústria é dar voz a todas as entidades que dedicam o seu esforço diário a investigação, desenvolvimento e comercialização dos produtos fitossanitários, como ferramenta fundamental para contribuir para a proteção das culturas e garantir assim uma produção de alimentos mais saudáveis, sustentáveis, seguros e acessíveis para todos.

4.8 Descrição dos fatores críticos de sucesso no setor fitofarmacêutico

O conceito de fatores críticos de sucesso baseia-se nos pontos que, quando executados com maestria e atenção, garantem o desenvolvimento, o alcance de objetivos e o crescimento de uma empresa, numa qualquer área de negócio.

Para que tais fatores sejam reconhecidos, a organização precisa estudar de forma aprofundada os seus processos, a sua **missão**, a **visão** e os **valores**, pois, dessa forma, consegue implementar um melhor controlo de processos, identificar o valor percebido pelo cliente, formular estratégias, distinguir os seus *stakeholders*, entre outros pontos. Tudo isso garante à empresa a manutenção da satisfação do cliente, a credibilidade da marca, a vantagem competitiva e o sucesso do negócio de forma geral.

Os fatores críticos de sucesso variam consoante a área de negócio e são diferentes de empresa para empresa. Considerando o mercado fitofarmacêutico em Espanha, realçamos os principais fatores críticos num mercado maduro, com as suas ameaças, mas também com muitas oportunidades.

- Disponibilidade de produto no “*timing*” certo (atendimento rápido ao cliente);
- Ações e estratégias para melhoria da imagem perante a sociedade;
- Produtos eficazes e seguros do ponto de vista dos aplicadores;
- Produtos com boa relação qualidade/preço;
- Políticas de proximidade com os clientes;

- Conhecer bem os canais de distribuição (distribuidores, revendedores);
- Criar notoriedade junto dos clientes finais;
- Criar produtos diferentes, que se apresentem ao mercado como especialidades e que possam desta forma alcançar e proporcionar vantagem competitiva;
- Enriquecer o portfólio nas diversas famílias dos fitofarmacêuticos como Fungicidas, Herbicidas, Diversos e sobretudo nos Inseticidas;
- Executar bons planos de marketing e campanhas *up selling* and *cross selling*
- Ter uma equipa de comerciais bem preparados e conhecedores como ninguém do seu portfólio e terem a perceção das novas tendências;
- Estratégias de marketing assertivas;
- Criar proximidade com colegas prescritores, *influencers*, *opinion makers*, *leaders*;
- Promover parcerias estratégicas;
- Conhecer bem o que a concorrência anda a fazer.

É importante referir que os Fatores Críticos de Sucesso podem e devem ser traduzidos em indicadores, atribuindo-lhe medidas de desempenho para comparar com características julgadas importantes, em relação ao objetivo definido, de acordo com a necessidade, complexidade e criticidade dos projetos. Apurar e monitorar permite manter o foco no que é necessário.

4.9 Dificuldades/barreiras no processo de internacionalização e implementação da estratégia no setor fitofarmacêutico

As principais dificuldades e barreiras que este setor e sobretudo o mercado espanhol tem tido no processo de internacionalização enquadra-se no que se designa por barreiras internas e externas. O processo de internacionalização, quer seja iniciado por motivações proativas (estratégia de crescimento, oportunidades criadas num mercado novo), ou por motivações reativas (internacionalização por arrastamento, imperativos do próprio negócio), tem que ser muito bem ponderado, pois são muitas as variáveis que se tem que ter em conta para atingir o sucesso desejado. Figura 4-7.

STAGES OF INTERNATIONALIZATION:

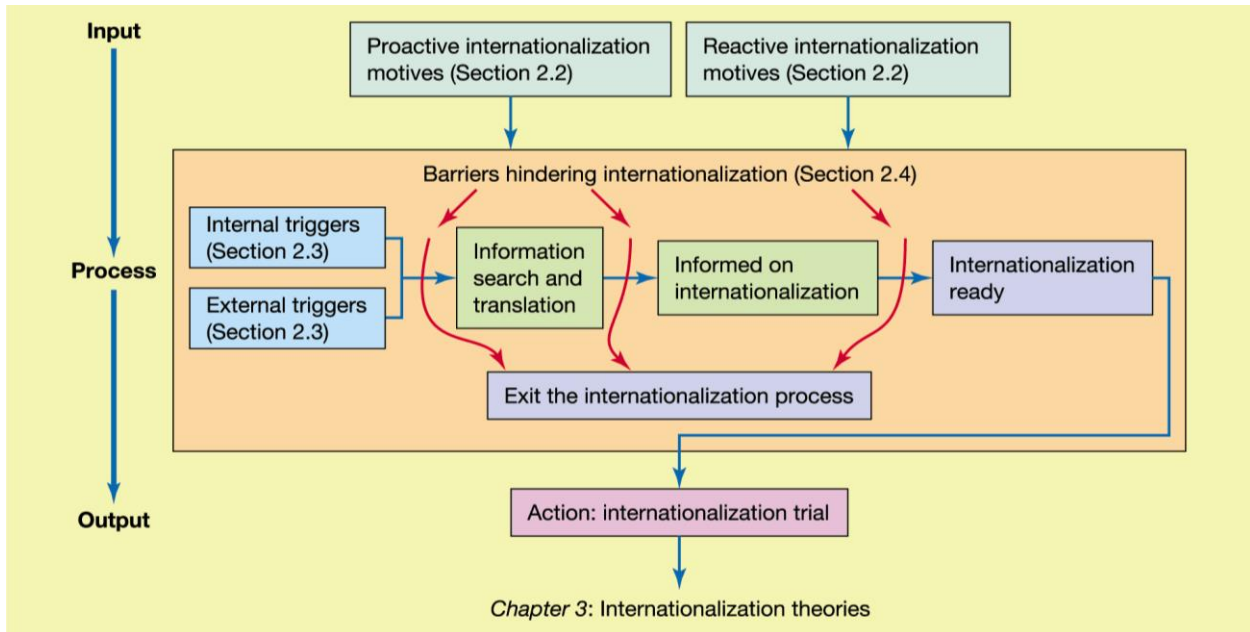


Figura 4-7: Stages of Internationalization. Fonte: Bouchet, Country Risk Assessment. (2003)

Na Gráfico 4-7 podemos visualizar a informação proveniente da OECD de 2019, relativa às principais barreiras e dificuldades no processo de internacionalização. É evidente que esta ordem de relevância pode ser alterada em função das diferentes realidades das empresas e dos países a que pertencem. Os principais entraves ao processo de internacionalização são mais ou menos análogos para empresas internacionalizadas e empresas não internacionalizadas. Os três principais entraves definidos foram a incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior, os excessivos custos de transporte e informações limitadas para localizar/analisar os mercados. As empresas internacionalizadas ainda consideram relevante a falta de fundo de maneio para financiar exportações. As empresas não internacionalizadas apesar de se quererem internacionalizar não têm informação satisfatória sobre os custos reais necessários ao processo de internacionalização.

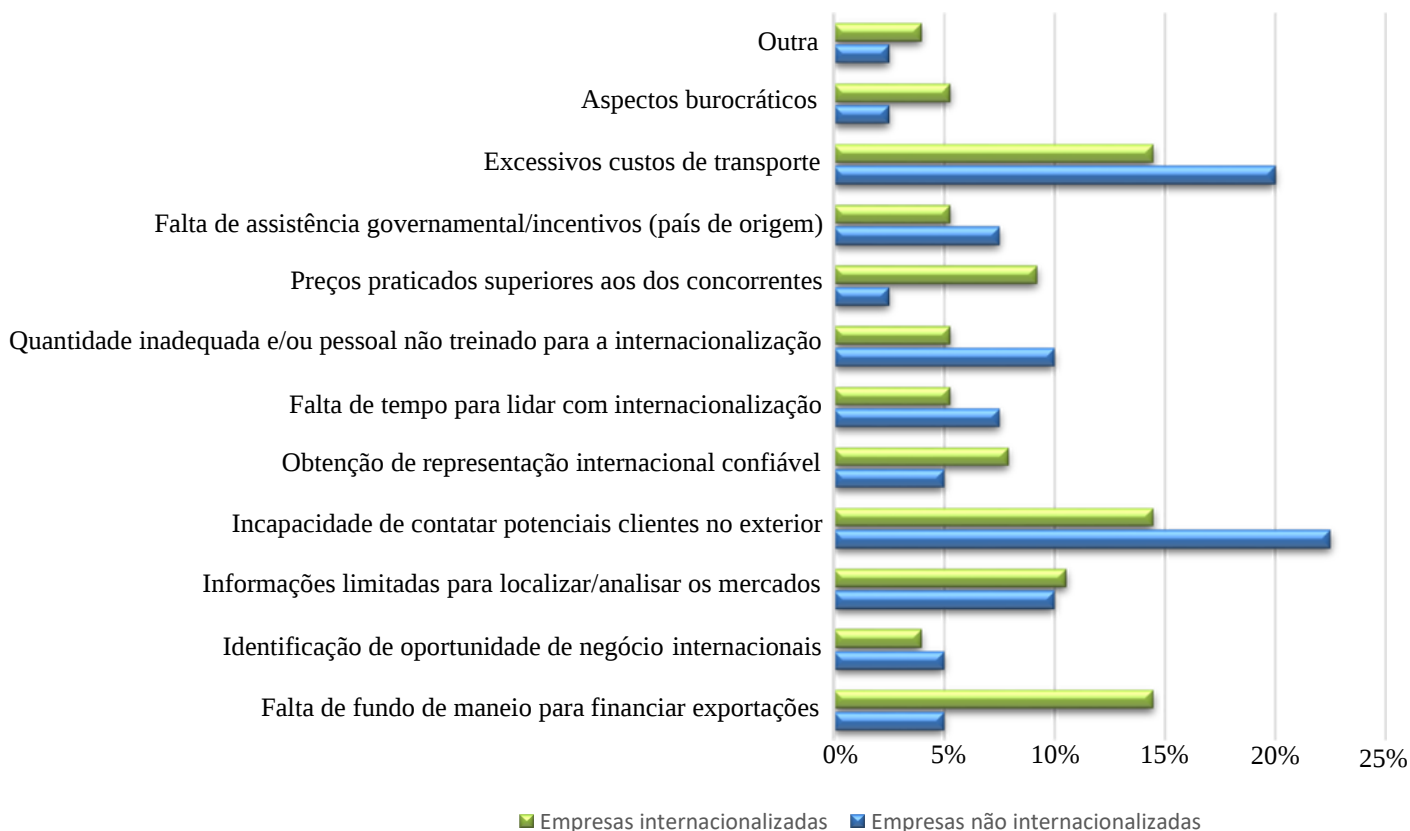


Gráfico 4-7: Principais barreiras e dificuldades no processo de internacionalização. Fonte: OECD. (2019). *Glossary for Barriers to SME Access to International Markets*.

A internacionalização das empresas espanholas, pertencentes ao setor fitofarmacêutico, tem-se mostrado pouco relevante e efetiva, ou, porque existe uma falta de cultura, conhecimento e experiência para avançarem no processo de internacionalização, ou porque, durante muito tempo, este mercado interno tem sido muito apetecível para a entrada de multinacionais e as empresas espanholas estão preocupadas em defender mais as suas posições no mercado interno do que em pensar em internacionalizarem-se.

Começa-se, no entanto, a assistir a uma tímida expansão internacional, como é o exemplo da entrada no mercado português, em que a proximidade geográfica se revela como o fator mais relevante para fazer o “*push*” nas empresas espanholas.

De uma forma sucinta e resumida, podemos estabelecer as principais dificuldades e barreiras no processo e na estratégia de internacionalização. Estas dificuldades e barreiras dividem-se em externas e internas, as quais apresentamos de seguida. As que estão sublinhadas representam claramente aquelas dificuldades ou barreiras externas com maior peso neste mercado e setor (OECD, 2019).

a) Barreiras Externas

- Barreiras do Ambiente de Negócios
- Diferentes traços socioculturais
- Riscos de câmbio de moeda estrangeira
- Instabilidade política em mercados externos
- Condições económicas ruins ou em deterioração no exterior
- Práticas de negócios estrangeiros desconhecidas
- Diferenças de linguagem verbal e não verbal
- Barreiras do cliente e do concorrente
- Diferentes hábitos e atitudes de clientes estrangeiros
- Competição relevante em mercados estrangeiros
- Entraves governamentais
- Falta de ajuda e incentivos do governo local
- Regras e regulamentos estrangeiros desfavoráveis
- Regras e regulamentos internos desfavoráveis
- Entraves processuais
- Dificuldades de comunicação com clientes estrangeiros
- Dificuldades em fazer cumprir contratos e resolver disputas
- Cobrança lenta de pagamentos do exterior

- Procedimentos de exportação e papelada desconhecidos
- Entraves Tarifários
- Classificação e reclassificação tarifária arbitrária
- Custos elevados da administração aduaneira
- Proteção inadequada dos direitos de propriedade
- Normas restritivas de saúde, segurança e técnicas
- Regras e regulamentos estrangeiros estritos
- Cotações desfavoráveis ou embargos

b) Barreiras Internas

- Entraves funcionais
- Quantidade insuficiente de pessoal treinado para a internacionalização
- Falta de capacidade de produção excedente para exportação
- Falta de tempo para lidar com a internacionalização
- Falta de capital para financiar as exportações
- Identificar bem a oportunidade de negócios no exterior
- Incapacidade de entrar em contato com clientes no exterior
- Informação limitada para localizar ou analisar mercados
- Dados não confiáveis sobre o mercado internacional
- Acesso a canais de distribuição para exportação
- Adaptar o design e o estilo do produto para exportação
- Adaptar as atividades promocionais ao mercado alvo
- Complexidade dos canais de distribuição estrangeiros
- Desenvolver novos produtos para o mercado alvo
- Dificuldade em igualar os preços dos concorrentes
- Dificuldade em fornecer stock no exterior
- Custos excessivos de transporte e seguros
- Concessão de facilidades de crédito a clientes estrangeiros

- Manter o controle sobre intermediários estrangeiros
- Atender aos requisitos de embalagens e rotulagens de exportação
- Atender à qualidade, padrões e especificações do produto de exportação
- Obtenção de representações estrangeiras confiável
- Oferecer preços satisfatórios aos clientes
- Oferecer serviço técnico e pós-venda
- Indisponibilidade de instalações de armazenamento no exterior
- Diferenças de valores éticos com as partes interessadas
- Problema de restrição e integridade da missão
- Certificações

Conhecendo as dificuldades/barreiras no processo de internacionalização e tendo em consideração os mercados que pretendemos estar, a implementação da estratégia terá obviamente outro impacto no sucesso que se pretende alcançar.

5 Definição Estratégica de Internacionalização

5.1 Segmentação e Target do Mercado Espanhol

Todas as empresas, para atingirem os seus objetivos, devem ter uma visão e sentido de missão para implementarem toda a sua ambição. Devem, também, contudo, ter um conjunto de valores que deverão nortear a sua cultura e imagem no mercado.

Para termos uma estratégia alicerçada no plano de marketing bem delineado e com ações comerciais bem definidas, existe um processo da maior importância que as empresas devem ter muito bem definido, que se designa por **SEGMENTAÇÃO** e **TARGET**.

Digamos que, numa estratégia de mercado doméstico ou internacional, não se conseguirá obter bons resultados se a empresa não tiver este trabalho de casa bem elaborado, pois, em termos de negócio, representa o farol e sem farol é navegar à vista, sem saber muito bem para onde vai.

Na estratégia de internacionalização de um setor, como o fitofarmacêutico, existe uma segmentação alvo que, de alguma forma, está padronizada e que passa pelo consumidor final (agricultor) e pela cadeia de distribuição, onde podemos encontrar na sua fileira distribuidores e revendedores. No primeiro caso do consumidor final (agricultor), serão as vendas de um fornecedor/produtor, que efetua vendas diretamente à lavoura, sem ter intermediários e onde faz valer toda a sua proximidade e serviço de apoio ao agricultor, sendo estas empresas muito especializadas. Por outro lado, existem fornecedores/produtores de Produtos Fitofarmacêuticos, que vendem exclusivamente a distribuidores que, por sua vez, vendem a consumidores finais (agricultores) e a revendedores. No caso dos revendedores, compram aos distribuidores e apenas fazem o consumidor final (agricultores).

Relativamente ao mercado alvo, este é muitas vezes escolhido em função do portfólio disponível, das culturas com maior rentabilidade e depois seleciona-se os parceiros de negócio para se atingir o objetivo proposto.

Na Figura 5-1, podemos visualizar o comportamento de uma empresa (Ascenza) no mercado espanhol com análise do mercado alvo (*target*) e seu interesse *versus* a força

competitiva relativa. Isto diz-nos, por exemplo, que a Ascenza, para o agricultor tradicional, deverá melhorar a sua posição, uma vez que não se encontra ainda no 1º quadrante. Já no caso dos agricultores profissionais, a sua posição é melhor.

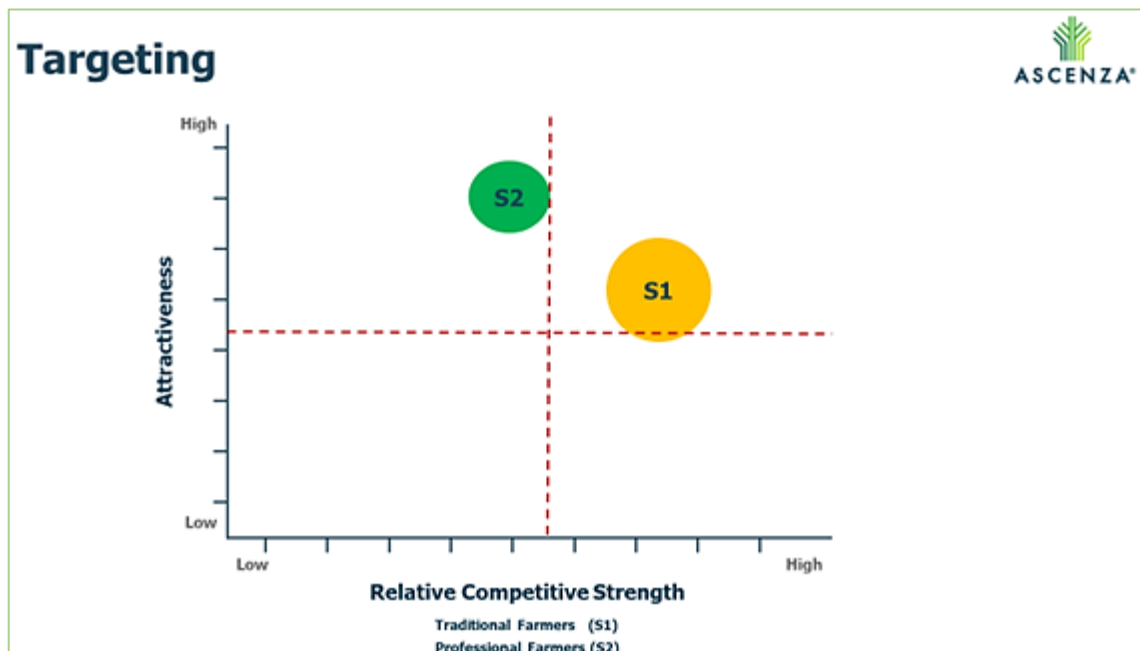


Figura 5-1: Comportamento da Ascenza no mercado espanhol.

Fonte: Ascenza Espanha

Para que a segmentação e *target* (mercado alvo) seja bem trabalhado, dentro das empresas, é necessário conhecer muito bem o mercado, os intervenientes no mesmo e sobretudo os parceiros de negócio que devemos escolher para, juntamente com as empresas, poderem alcançar os seus resultados. Por isso, nas duas próximas tabelas 5-1 e 5-2, iremos realizar, de uma forma sucinta, a caracterização dos diferentes segmentos que encontramos neste setor e no qual é de vital importância para a internacionalização de uma qualquer empresa que esteja a funcionar no mercado fitofarmacêutico.

*Tabela 5-1: Segmentação (Canais) da empresa Ascenza do setor fitofarmacêutico
Fonte: Ascenza Espanha*

NOME DO SEGMENTO	DISTRIBUIDORES	REVENDEDORES
CARACTERÍSTICAS	Clientes com dimensão (Clientes estratégicos) Regiões de excelência em termos de produção agrícola Baixa fragmentação Trabalho técnico de campo Trabalho junto de agricultores profissionais	Clientes pequenos Regiões agrícolas Alta fragmentação Trabalhar com agricultores mais pequenos
DIFERENÇAS COMPORTAMENTO	Sensível ao serviço Recetividade a novos e inovadores produtos Alto conhecimento técnico Compras estáveis e com vontade de ganhar mercado	Sensíveis ao preço Preferência a produtos com marcas já conhecidas Compras estáveis e sem ambição de crescer
KEY BUYING FACTORS	Comercial/rentabilidade/Incentivos/termos de pagamento Produtos com boa eficácia e diferentes (diferenciação) Apreciam o bom serviço com apoio técnico Novas soluções Produtos seguros para o aplicador	Eficácia Apoio técnico Brindes e incentivos Proximidade Logística Produtos com notoriedade Produtos seguros para o aplicador

*Tabela 5-2: Segmentação (Agricultores) da empresa Ascenza do setor fitofarmacêutico
Fonte: Ascenza Espanha*

NOME DO SEGMENTO	AGRICULTORES TRADICIONAIS	AGRICULTORES PROFISSIONAIS
CARACTERÍSTICAS	Pequenos agricultores (áreas 1–2 ha) > 55 anos Alta fragmentação	Grandes agricultores >5 ha Regiões de produção agrícola de excelência Fragmentação média
DIFERENÇAS COMPORTAMENTO	Baixo conhecimento técnico Preferência para produtos tradicionais	Alto conhecimento técnico Receptividade para novos e inovadores produtos

	Equipamentos muitas das vezes não apropriados	Apreciam ensaios das novas soluções nos seus campos Agricultores com bons equipamentos
KEY BUYING FACTORS	Eficácia excelente Rápidas e seguras aplicações Largo espectro	Excelente eficácia Serviço, apoio técnico e consultadoria Custo/benefício e campo de ensaios demo trials results Aplicação segura dos produtos Fácil e rápida aplicação Largo espectro na eficácia

Após definir a segmentação e *target* (mercado alvo), é muito importante definir as principais determinantes que definem o posicionamento estratégico das empresas a nível internacional para que possam ganhar vantagem competitiva sobre a concorrência.

5.2 Principais Determinantes do Posicionamento Estratégico das Empresas a nível internacional

O posicionamento faz parte da estratégia da empresa e da implementação do plano de ação de marketing. Permite identificar a empresa ou o produto, indicando, claramente, a diferença em relação aos concorrentes. Existem três tipos de posicionamento:

- Posicionamento da empresa
- Posicionamento da marca
- Posicionamento do produto

No posicionamento da empresa, é a diferença da empresa relativamente à concorrência. São as características que a tornam única.

O posicionamento da marca é a forma da empresa comunicar com o mercado, que depende muito se está em mercados diferentes, nos subprodutos que comercializa, qual a política de marcas que é decidida pela empresa. Cada marca ocupa um território com um posicionamento específico que a diferencia das marcas concorrentes (em termos de preço, de utilidade, de consumo e de imagem).

O posicionamento do produto é, muitas vezes, o posicionamento que está relacionado com um alvo. Um produto pode ter vários posicionamentos possíveis e, para além disso, numa gama de produtos, cada um dos produtos deve estar em coerência com o posicionamento geral da gama. Este posicionamento de preço dentro de um portfólio no mercado fitofarmacêutico faz-se na grande maioria dos casos pela margem que cada produto dá à empresa.

O posicionamento deve ser a noção mais importante alguma vez inventada pelo marketing. A sua função é de estabelecer uma posição na mente dos clientes. Em marketing, a perceção é muito mais importante do que a realidade e se a empresa não tiver esta posição na mente dos seus clientes, é como se não existisse. O posicionamento do produto na mente dos consumidores “*top of mind*” constitui a última decisão estratégica. Esta decisão baseia-se num processo de três etapas: determinar o público-alvo, definir uma estratégia de posicionamento e atingir este posicionamento através do plano de marketing.

a) Determinar o público-alvo

A primeira etapa do posicionamento do produto consiste em determinar qual é o segmento de mercado-alvo e direccionar-se aos diferentes consumidores. Quando uma empresa já domina alguns dos segmentos é mais fácil implementar as ações. As empresas podem segmentar o mercado por idades, zonas geográficas, hábitos de consumo, ou por categorias mais originais. A originalidade traz um plano de marketing inovador. Mas, para funcionar, o método a adotar será o de agrupar pessoas que partilham a mesma visão do produto e um desejo suscetível de ser satisfeito por esse produto.

A vantagem de dividir o mercado em segmentos passa pelo facto de a empresa poder satisfazer os desejos de cada segmento de forma mais eficaz. Após dividir o mercado global em pequenos grupos com os mesmos desejos, a empresa tem de se direccionar para um grupo em específico. Pode escolher um, ou, alguns, como alvo da estratégia de marketing. Para além disso, para que o marketing seja eficiente, a empresa deve definir uma estratégia e um plano de marketing para cada segmento-alvo, tendo em conta que cada segmento é diferente, o marketing tem de ser adaptado a cada um deles.

b) Definir uma estratégia de posicionamento

Uma vez o público-alvo determinado, o profissional de marketing deve elaborar uma estratégia de posicionamento. Existem várias formas para tal:

- Posicionar-se em relação aos concorrentes: por exemplo, as taxas de juros mais baixas (tática comum nos mercados maduros, que necessita da aplicação de uma estratégia concorrencial);
- Destacar uma vantagem distintiva: por exemplo, o único refrigerante sem açúcar (tática aconselhada no âmbito de uma estratégia de inovação, no início do ciclo de vida do produto);
- Associar a imagem da empresa a outra imagem: por exemplo, o produto mais recomendado para determinada finalidade. Todos os símbolos usados podem ser utilizados para posicionar de forma favorável um produto na mente dos consumidores.

Apresentamos, de seguida, na (figura 5-2), os vários fatores que afetam o posicionamento de uma empresa.

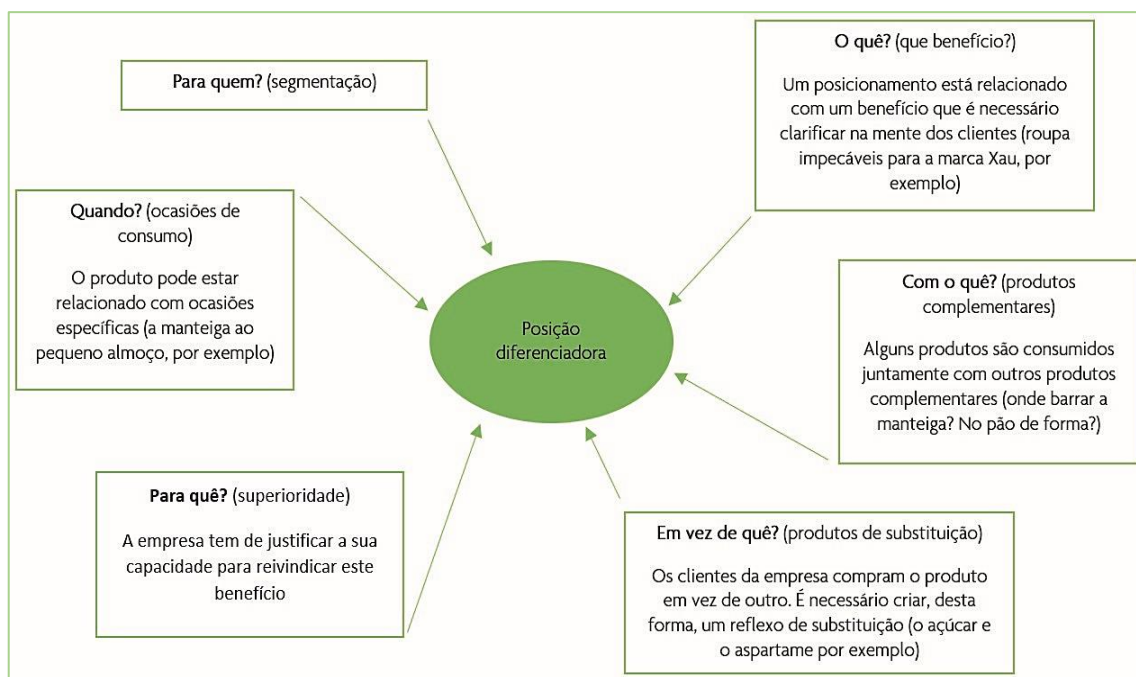


Figura 5-2: Fatores que afetam o posicionamento de uma empresa. Fonte: Clair, J. e Pihier, S. (2014). *Le Marketing, retenir*.

Para os profissionais de marketing, é importante sempre ter bem presente a estratégia de posicionamento, para que possam desenvolver todo o seu trabalho com base nesta linha de orientação e que deve ser a base de comunicação para agências de publicidade, distribuidores e todas as pessoas que trabalham no plano de marketing. Há quatro perguntas-chave para escrever a estratégia de posicionamento:

- Quais são os clientes-alvo?
- O que é que a empresa faz para estes clientes?
- Como é que faz?
- E em quê é que a empresa é mais eficiente do que os seus concorrentes?

Apresentamos, na figura seguinte (figura 5-3), uma ficha que pode servir de modelo para definir a estratégia de posicionamento de uma empresa.

O nosso produto oferece as seguintes vantagens:
-
-
Aos clientes seguintes (descrever o segmento do mercado):
-
-
O nosso produto é melhor do que a concorrência pelas razões seguintes:
-
-
A nossa superioridade explica-se da maneira seguinte (provas/diferenças):
-

Figura 5-3: – Exemplo de modelo para definir a estratégia de posicionamento de uma empresa. Fonte: Manual do Exportador (2020).

A empresa pode usar a estratégia de posicionamento para vender os seus produtos, mas também para elaborar todas as suas comunicações de marketing. Tudo o que será feito no plano de marketing, da parte do *packaging* do produto até à parte da publicidade será guiado por esta estratégia de posicionamento, a qual terá de ser consultada, para qualquer uma das operações de marketing.

c) Atingir o posicionamento através do plano de marketing

A estratégia de posicionamento indica, de forma clara, o que a empresa deve comunicar acerca do produto e a quem. É o fundamento do plano de marketing, pois orienta-o de forma precisa. Com efeito, permite assegurar-se de que a empresa está em contacto com os clientes certos e a comunicar a mensagem correta. Muitos planos de marketing constituem uma despesa e uma perda de tempo para os clientes, porque a mensagem não corresponde à estratégia de posicionamento. Muitos planos de marketing constituem uma despesa e uma perda de tempo para os clientes, porque a mensagem não corresponde à estratégia de posicionamento. Qualquer mensagem que não explica o porquê de o produto ser diferente dos outros, e que não dá provas disso, não posiciona o produto de forma correta. Qualquer plano de marketing deve refletir uma só estratégia de posicionamento claramente definida. Esta coerência é muito importante num mercado concorrencial. A estratégia de posicionamento indica de que forma a empresa quer que os clientes percebam o produto, em relação às suas necessidades e aos seus desejos.

Esta definição de um posicionamento explícito e estruturado terá irremediavelmente de ter as suas bases alicerçadas na capacidade interna da empresa. O posicionamento de uma empresa no mercado revela a sua capacidade para projetar a sua oferta e a sua comunicação, com o objetivo de alcançar uma diferenciação na panóplia de escolhas do seu público-alvo. Por essa razão, o posicionamento define a estratégia global da empresa e será, conforme já referido, determinante da imagem que os consumidores terão sobre a organização. Assim, cabe à gestão da empresa estar consciente das suas capacidades internas, perceber quais são os seus objetivos e ambições futuras, para uma melhor articulação da estratégia da organização, nunca descurando o cenário micro e macroeconómico local e nacional, ou seja, fatores que, direta ou indiretamente, possam ter influência no seu negócio e no seu setor de atividade.

Por estas premissas, o posicionamento de uma empresa deverá ser uma das primeiras ações estratégicas a serem tomadas pela organização e que, invariavelmente, deverá ter consequências ao nível do seu marketing-mix. Tendo em linha de análise a perspetiva de Kotler, poderão ser identificadas sete estratégias de posicionamento distintas para uma empresa.

*Tabela 5-3: Estratégias de posicionamento segundo Kotler.
Fonte: Manual do exportador 2020*

Estratégias de posicionamento das empresas	
Benefício	Aqui, é o produto que transmite um benefício único e de elevado valor para os consumidores
Atributos	O foco da estratégia do negócio e comunicação da empresa tem a sua base em atributos específicos. A título de exemplo, a organização pode afirmar-se como a mais inovadora ou antiga no seu setor de atividade.
Utilização	O produto, a marca ou a empresa tenta ser considerada como a melhor para determinado tipo de utilização específica
Tipo de Utilizador	Quando a empresa ou produto se posicionam para dar resposta a determinado nicho ou grupo de consumidores
Concorrentes	Opção que tem em consideração a oferta já existente no mercado e onde a empresa tenta surgir com um posicionamento diferenciado e único
Categoria/Liderança Setorial	A empresa assume-se como líder indiscutível do seu segmento/setor de atividade.

Relação Preço/Qualidade	O produto, marca ou empresa define o seu posicionamento em função do preço e respetiva qualidade. Nestes casos, a estratégia acaba por transmitir uma ideia associada à alta qualidade e fiabilidade do produto a um preço mais elevado, ou então, por outro lado, pode a empresa posicionar a sua oferta líder em termos de competitividade/preço, pelo facto de possuir o preço mais baixo no seu segmento de mercado.
----------------------------	--

É natural e expectável que, ao longo do percurso de uma qualquer empresa, existam mudanças estratégicas em termos daquilo que é o seu posicionamento. Regra geral, tal situação ocorre também graças a alterações, nas preferências dos consumidores, nas estratégias dos próprios concorrentes, ou devido a fatores internos da própria empresa (recursos humanos, competências, entre outros fatores) ou externos (como o exemplo da recente crise económica internacional), que têm interferência ao nível, nomeadamente, dos padrões de consumo.

Estas alterações, em termos de posicionamento, deverão ser corretamente assimiladas pela organização e, acima de tudo, corretamente transmitidas para os seus potenciais clientes.

Como já vimos, o posicionamento é uma das ferramentas mais importantes e de maior utilidade para as empresas. Depois da escolha de um mercado-alvo e de decidir quais são os seus consumidores-alvo, é necessário posicionar os seus produtos nesse mercado. Tenhamos novamente em consideração que o posicionamento deriva da perceção que cada consumidor tem dos produtos oferecidos pela empresa e que essa mesma perceção varia de consumidor para consumidor.

Os produtos ou serviços são colocados juntos nos mapas de posicionamento, o que permite que sejam comparados entre si. Esta é, provavelmente, a característica mais relevante desta ferramenta de trabalho. As empresas decidem qual a sua posição perante a concorrência, aspeto que permite distinguir a sua própria oferta de produtos ou serviços da oferta disponível pela concorrência.



Figura 5-4: Mapa de posicionamento. Fonte: Marketing Teacher

A empresa e sua gestão poderão traçar o seu mapa de posicionamento e decidir os aspetos a ter em consideração na sua análise (por exemplo, preço e qualidade ou conforto e preço). Os produtos são, assim, colocados ao longo do mapa, onde cada espaço vazio pode ser encarado como uma possível área para novos produtos. Apresentamos, de seguida, a *checklist* para um posicionamento bem-sucedido:

- Qual é a atual posição da empresa?
- Qual é a posição que a empresa quer alcançar?
- O que tem a empresa de superar para alcançar a posição que deseja?
- A empresa tem os recursos necessários para alcançar esse objetivo?
- A empresa tem condições para continuar a perseguir os seus objetivos?
- As estratégias da empresa suportam os seus objetivos de posicionamento?

5.3 Modo de Penetração em Mercados Internacionais

O modo de entrada nos mercados externos é uma decisão importante a tomar por parte das empresas que pretendem internacionalizar-se. A internacionalização pode acontecer por diferentes formas, em que o nível de comprometimento, recursos despendidos e de

riscos a assumir são distintos, pelo que as empresas devem optar pelo modo que tire maior proveito das competências e recursos da empresa e das características do mercado.

A seleção dos mercados, para onde as empresas devem realizar a expansão das suas atividades, é uma etapa importante em todo o processo, que deve ter em conta o maior número possível de dados sobre os mercados externos alvo, recolhidos por entidades externas ou diretamente pela empresa e que irão ajudar à decisão.

Para vencer os obstáculos no processo de internacionalização é fundamental que as empresas decidam como efetuar essa penetração em novos mercados. Esta decisão deve ter sempre em conta as características específicas do país e claro que a empresa tenha condições para avançar. Muito se fala hoje como se deve efetuar esse processo, no entanto, com tantas variáveis intervenientes de decisão, é fundamental e crucial para as empresas apoiarem-se nos fatores externos e internos que condicionam uma decisão consciente.

Podemos identificar diferentes modos de entrada em mercados estrangeiros, que devem estar sempre relacionados com as barreiras e dificuldades identificadas, para que se possa escolher a melhor opção:

- Exportação: direta e indireta
- Acordos contratuais: licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de gestão, serviço e de produção, de terceirização para a produção, assistência técnica, serviços de engenharia, consórcio e arrendamento
- Investimento direto estrangeiro: *joint-ventures*, *sale-ventures* (aquisições e fusões, projetos *greenfield* e projetos *brownfield*).

Nas próximas figuras 5-5; 5-6; 5-7; e 5-8, podemos analisar a complexidade que uma decisão de como iniciar o processo de internacionalização de uma empresa envolve, pois, as variáveis que contém mostra bem quanto é necessário estar preparado para o sucesso do mesmo e que a linha entre o sucesso da mesma e o insucesso é muito ténue e próxima.

CRA & ENTRY MODE CHOICE:

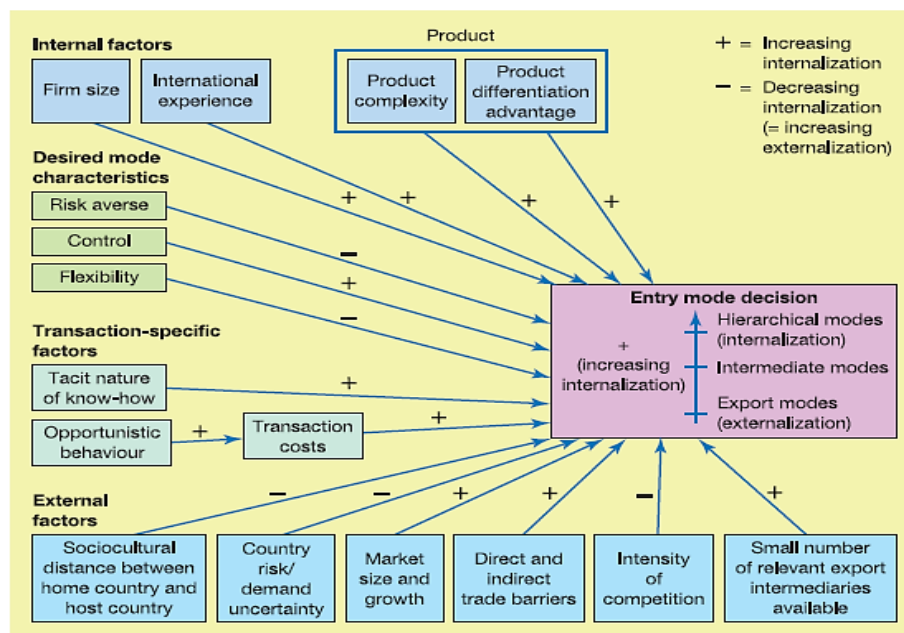


Figura 5-5: Factors affecting the foreign market entry mode decision.

Fonte: Hollensen, S. (2012). *Essentials of Global Marketing*, p. 206

Sebenta: Análise de Risco País

THE ALTERNATIVE MARKET ENTRY METHODS:

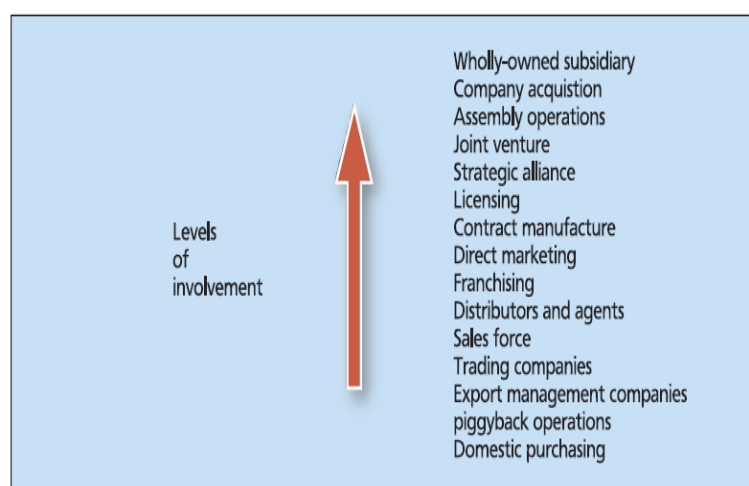


Figura 5-6: Market entry methods and the levels of involvement in international markets.

Fonte: Bouchet, *Country Risk Assessment*. (2003)

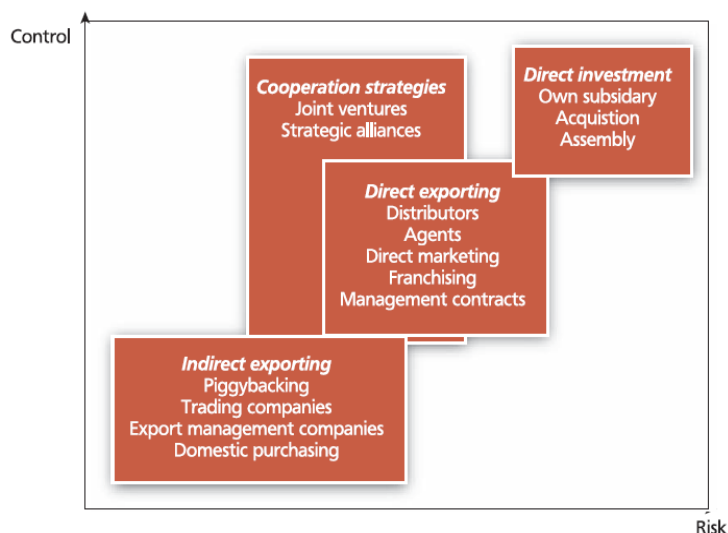


Figura 5-7: Risk and control in market entry. Fonte: Bouchet, Country Risk Assessment.(2003)

EXPORT MODES:

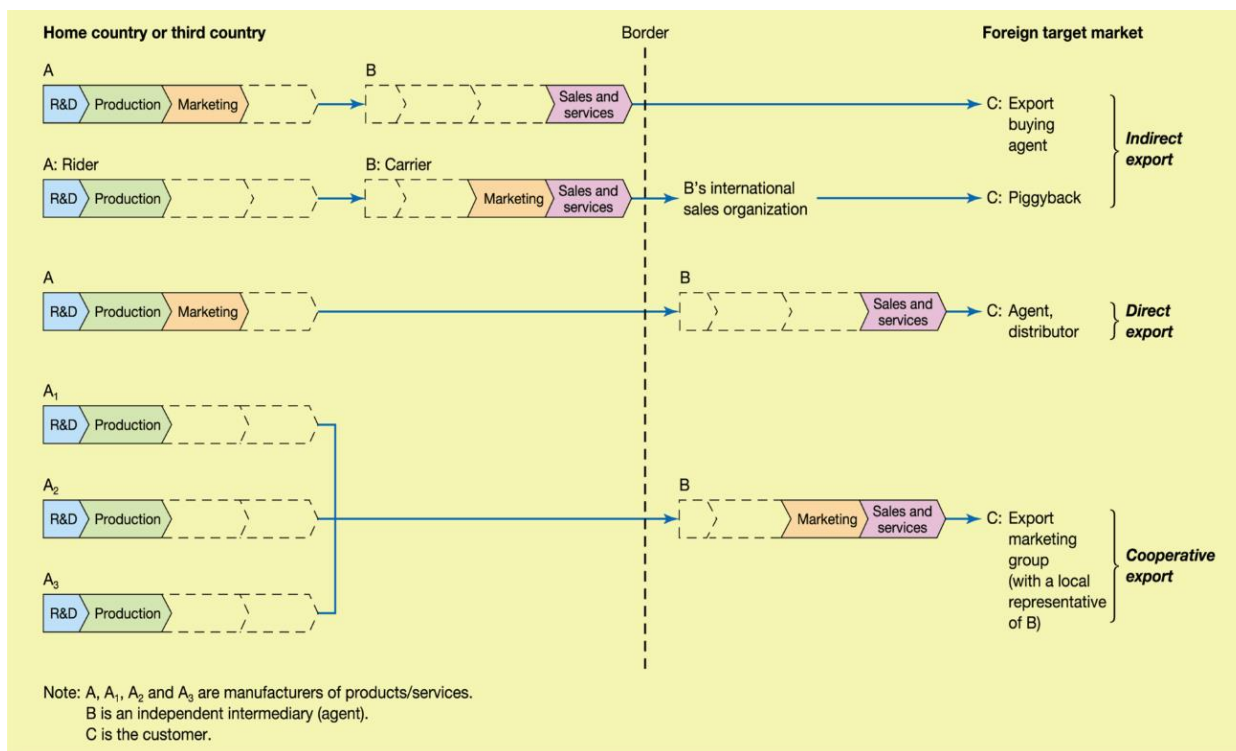


Figura 5-8: Export Modes. Fonte: Wagner, Managing Country Risk. (2012)
Sebenta: Análise de Risco País

No mercado fitofarmacêutico e nalgumas empresas, como por exemplo na Ascenza, que sabemos que opera também no mercado espanhol, o que temos assistido são a várias e diferentes estratégias de internacionalizar o seu negócio, que tem, como já foi referenciado anteriormente, muito a ver com a experiência que a empresa possui e que de alguma forma é transversal a outras empresas do mesmo ramo de negócio neste processo.

Temos assistido a vendas indiretas (**externalização**), em que as empresas fazem ao fim ao cabo o envio dos produtos para um intermediário que arranjam no país onde pretendem colocar os produtos e depois toda a estratégia de comercialização é desse intermediário. Esta estratégia não tem corrido bem, sobretudo em países localizados na América Latina, devido à distância que esses mercados têm e aos riscos de ordem política, social e económica. Nesta estratégia, a empresa fica muito sujeita ao que o intermediário faz e como faz e tem pouco controlo nessa fase do negócio, ficando, por isso, também muito vulnerável aos resultados obtidos. As experiências, em mercados, como o brasileiro, que, de alguma forma, têm uma cultura de protecionismo com regras e leis que vigoram no sentido de criar as tais dificuldades e barreiras para promoverem a sua economia interna é um entrave grande à internacionalização e inclusive podemos considerar também uma perda do ponto de vista da competitividade e da melhoria interna das suas empresas, pois, sem concorrência, não se inova e melhora e normalmente resulta em ofertas de produtos de baixa qualidade e caros.

Por outro lado, é muito interessante verificar que o exemplo que mencionamos anteriormente, pode mudar totalmente de figura, se as empresas optarem por outra estratégia de internacionalização, como é a forma direta (**internacionalização**), em que o envolvimento no processo de internacionalização é completamente diferente, reduzindo drasticamente os riscos inerentes ao processo (riscos macroeconómicos) e aumentando as taxas de sucesso do mesmo.

É evidente que o nível de investimento é outro, mas se a aposta for forte na internacionalização, então os resultados e o sucesso estão muito mais assegurados, porque esta forma direta representa a transposição do que a empresa já faz no seu mercado doméstico para o novo mercado, considerando logicamente as *nuances* e características

desse mesmo mercado, que naturalmente são diferentes. Mas só o facto de ser a empresa a controlar as operações e a implementar o seu *know-how* muda tudo.

Na Ascenza, passou-se isso, exportando agora para o mercado brasileiro e mexicano, mas implementando estratégias de **aquisição** de empresas locais e os resultados foram completamente distintos comparando com a opção inicial da venda indireta.

Resumindo e concluindo, efetuar a internacionalização no negócio dos fitofarmacêuticos, optando pela estratégia de venda direta, parece-nos claramente aquela que melhor resultados pode fornecer.

Com aquisições, criação de subsidiárias, *joint-venture*, alianças estratégicas, *franchising* e outras mais, podemos implementar a venda direta e assegurar uma taxa de sucesso no processo de internacionalização muito maior. Este mercado relacionado com a agricultura é ainda na maioria dos casos um mercado muito conservador e por isso conhecer os canais de distribuição (distribuidores e revendedores) e os clientes finais leva muito tempo a criar esse conhecimento, essa notoriedade. Implementar num mercado novo o “**top of mind**” e fazer o “**mind set**” de novas marcas e empresas não é fácil, por isso o modelo de negócio escolhido (MN) é deveras importante para alcançar o sucesso.

5.4 Variáveis do Marketing-mix no Contexto Internacional dos Diferentes Mercados

As empresas, num contexto internacional, ganham a capacidade de ter uma visão maior e mais complexa dos mercados onde podem atuar. Esta perceção advém da tomada de consciência de novos tipos de clientes e das suas necessidades e, desta forma, entender as características destes novos mercados em que pretendem operar.

Daí a importância de recorrer ao marketing-mix, que representa o conjunto de variáveis que devem ser consideradas pelas empresas na formulação das suas estratégias de marketing e comercialização (Oliveira, 2020).

5.4.1 Plano de marketing-mix

O marketing-mix é um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado e consiste naquilo que a empresa pode fazer no

sentido de influenciar a procura pelo seu produto, visando alcançar o nível desejado de vendas junto do seu mercado alvo. Este conceito, que foi apresentado por Neil Borden, em 1949, como sendo uma lista de elementos importantes ou “ingredientes” que permitem desenvolver o programa de marketing de uma empresa, foi baseado na expressão utilizada por James Culliton na caracterização de um executivo de marketing como sendo um “misturador de ingredientes”. Hoje, a elaboração de um plano de marketing é, sem dúvida, numa qualquer organização, um documento fundamental para o desempenho da mesma em termos de sucesso e de organização. O marketing-mix representa então o conjunto de variáveis que devem ser consideradas pelas empresas na formulação das suas estratégias de marketing/comercialização.

Dentro do marketing-mix, num contexto internacional, podemos falar de cinco variáveis: Política de Produto/Serviço; Política de Marca; Política de Preço; Política de Distribuição; Política de Comunicação.



*Figura 5-9: Ilustração alusiva ao marketing mix.
Fonte: Neil Patel. (2020)*

5.4.1.1 Política de Produto/Serviço

A política de produto/serviço deve ter sempre presente a qualidade, as necessidades dos clientes e, sobretudo neste mercado, deve-se salientar o serviço de venda e pós-venda, que deve ter uma componente forte no que diz respeito à assistência técnica e à disponibilidade dos produtos a tempo e horas e a esclarecimentos técnicos adicionais. Na indústria fitofarmacêutica é muito importante apresentar formulações novas e seguras para os aplicadores, bem como produtos que possam ser considerados diferenciados, no sentido de acrescentar valor ao mercado do ponto de vista de eficácia e claro para todos

os parceiros de negócio. A importância de desenvolver embalagens, que vão ao encontro das necessidades dos agricultores também é muito importante. Em Espanha, como estamos sempre a falar na grande maioria de áreas de grande latifúndio, a questão das embalagens torna-se muitas vezes uma vantagem competitiva importante, não só pelo custo por hectare como pela comodidade do seu uso.



*Figura 5-10: Ilustração de um produto da Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha*

5.4.1.2 Política de Marca

As políticas de *Branding* ou *Brand Management* refere-se à gestão da marca de uma empresa, tais como o seu nome ou designação, as imagens ou ideias a ela associadas, incluindo slogans, símbolos, logotipos e outros elementos de identidade visual que a representam ou aos seus produtos e serviços. O *Branding* é, por isso, um conjunto de ações alinhadas com o posicionamento, propósito e valores da marca, tendo como objetivo despertar sensações e criar conexões conscientes e inconscientes, que serão cruciais para que o cliente escolha a sua marca no momento de decisão de compra do produto ou serviço. Na indústria fitofarmacêutica em Espanha existe uma forte dinâmica no “refresh” da marca, como é o exemplo das mutações da marca com diferentes cores associados a “target” diferentes, ou seja, existe a marca e depois se ela está a comunicar para o segmento feminino leva por exemplo o cor-de-rosa, se for para produtores biológicos leva uma cor azul, se for para agricultura convencional a cor verde. Esta forma de promover a marca é muito característica no mercado espanhol, podendo mesmo, por

vezes, ser associado a diferentes culturas. Todos os movimentos que uma marca faz, desde a criação de um logotipo, escolha da fonte, discurso, tom de voz, valores da empresa, jingles, pessoas que irão representar, tudo isso ajuda a construir a personalidade de uma marca na mente do consumidor **“top of mind”** através de percepções e sensações. Estas práticas auxiliam na criação de valor além do produto.



*Figura 5-11: Ilustração "Brand Strategy".
Fonte: Ascenza Espanha*

A análise do funil de vendas e respetivas campanhas permite medir o verdadeiro **“awareness” (notoriedade)** que o mercado tem da marca, ou seja, se os consumidores têm consciência em relação à marca e consequentemente se compram ou não os produtos dessa empresa. Para isso, utilizamos também, conforme se pode analisar na figura 5-12, a análise de quantos consumidores realmente utilizaram os produtos, quantos é que utilizam correntemente e quais são de facto os fidelizados. Esta análise permite avaliar o verdadeiro impacto da marca no mercado.

Campaign funnel

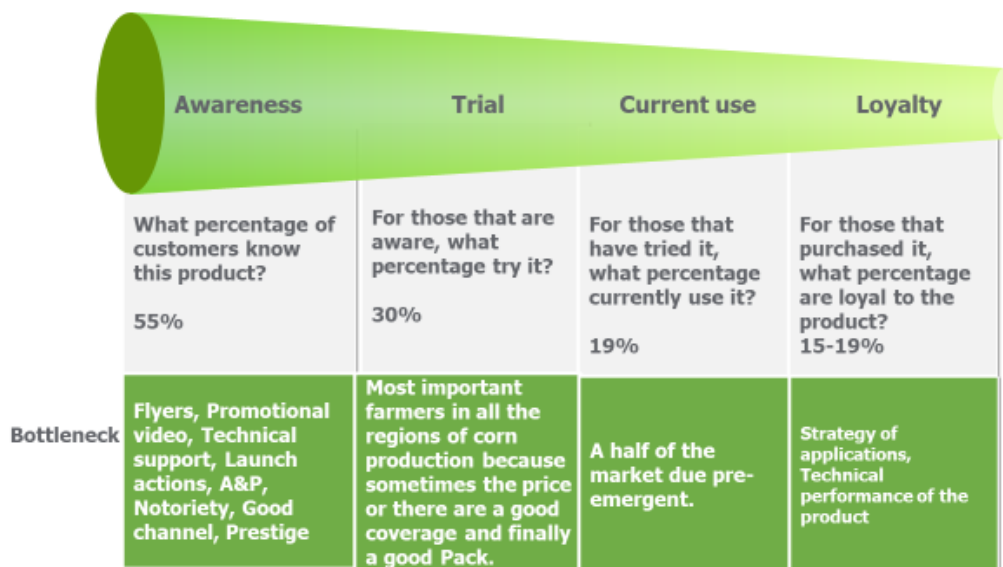


Figura 5-12: Análise de Funil (Uma forma de analisar o branding).

Fonte: Ascenza Espanha

5.4.1.3 Política de Preço

O preço é outra variável do marketing-mix muito importante. A política de preço é ajustada à estratégia da empresa e qual ou quais os objetivos que se pretendem alcançar. Temos empresas que trabalham numa ótica de volume, onde a variável preço se apresenta muito competitiva em relação à concorrência, por outro lado, temos empresas que optam por uma estratégia de rentabilidade, e procurando um posicionamento médio/alto para os seus produtos e proporcionando um maior *turnover*.

Em Espanha, é usual existir uma adaptação dos preços aos *targets* trabalhados, ou seja, em função das culturas e em diferentes *timings*, implementando campanhas direcionadas a determinadas culturas, proporcionando deste modo ao cliente final preços mais competitivos.

5.4.1.4 Política de Distribuição

A política de distribuição no mercado fitofarmacêutico espanhol passa por três canais diferentes: distribuidores, retalhistas e consumidores finais. Estes intervenientes no processo de venda e distribuição dos produtos são fundamentais para o negócio.

Devido à dimensão do mercado em Espanha, existem empresas que se especializam em trabalhar diretamente o consumidor final, evitando deste modo haver intermediários. Estas empresas normalmente procuram implementar a tal cultura de proximidade, de relacionamento e serviço.



*Figura 5-13: Ilustração alusiva à "cultura de proximidade".
Fonte: Ascenza Espanha*

Depois, temos empresas que se especializam em trabalhar com grandes distribuidores, como cooperativas para efetuarem o seu negócio e apoiando muitas vezes uma política de revenda para tentar maximizar, otimizar e alcançar uma maior abrangência/cobertura dos seus produtos.

5.4.1.5 Política de Comunicação

A política de comunicação é uma variável do marketing-mix cada vez mais importante em qualquer setor de negócios e o fitofarmacêutico segue esta tendência. O Covid19 veio acelerar processos no que diz respeito à forma como as empresas comunicam com o mercado, utilizando plataformas digitais e ferramentas digitais que possibilitaram reorganizar muitas vezes um manancial de informação verdadeiramente importantes para as empresas. Hoje, com um simples *click*, conseguimos enviar informação para milhares de pessoas. As empresas em Espanha no negócio fitofarmacêutico têm investido muito nesta forma de comunicar com os clientes. Segue um conjunto de imagens e informação, onde podemos analisar um trabalho fantástico que um “*player*” desse mercado tem feito:

BE RADICALLY DIGITAL:



*Figura 5-14: Ilustração "Be radically digital".
Fonte: Ascenza Espanha*



Figura 5-15: Política de comunicação Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha



Figura 5-16: Política de comunicação Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha



Figura 5-17: Política de comunicação Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha



Figura 5-18: Política de comunicação Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha



Figura 5-19: Política de comunicação Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha



Figura 5-20: Política de comunicação Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha



Figura 5-21: Política de comunicação Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha



Figura 5-22: Política de comunicação Ascenza.
Fonte: Ascenza Espanha

6 Metodologia

Neste capítulo, iremos apresentar a metodologia quantitativa adotada, no sentido de recolher informação sobre o SELECT junto dos CLIENTES DE PROXIMIDADE.

6.1 Objetivo do Questionário

Obter um conjunto de dados que possa permitir efetuar um diagnóstico ao projeto e tirar as devidas conclusões.

Será possível fazermos desta recolha de informação um levantamento de necessidades, promovendo um plano de ação no sentido de termos sempre processos de melhoria e que vão de encontro às expectativas dos clientes e do seu grau de satisfação.

6.2 Estrutura do Questionário

O presente questionário encontra-se dividido em 2 partes: 1ª Parte - Perfil Sociodemográfico; 2ª Parte – Perfil SELECTIS/SELECT.

Na 1ª parte encontram-se as variáveis relativas ao Género, Idade e Região. Na 2ª parte, as perguntas são feitas no âmbito do SELECT, tendo por base sempre a marca SELECTIS.

O questionário foi elaborado com o intuito de possibilitar respostas muito diretas e objetivas.

6.3 Recolha e Análise de Dados

Foi enviado, via e-mail, o questionário elaborado no software *Google Forms*, para as 149 entidades pertencentes atualmente ao SELECT na campanha 21-22.

No tratamento dos dados recolhidos, utilizou-se uma folha de cálculo do *Microsoft Excel* para análise e tratamento estatístico, que culminou na elaboração de gráficos e na obtenção de um conjunto de conclusões sobre as variáveis em estudo.

6.3.1 Caracterização da Amostra

O presente questionário, como já foi referido, foi enviado via e-mail para as 149 entidades (CLIENTES DE PROXIMIDADE), que atualmente fazem parte do SELECT, tendo-se obtido uma amostra total de 38 respostas.

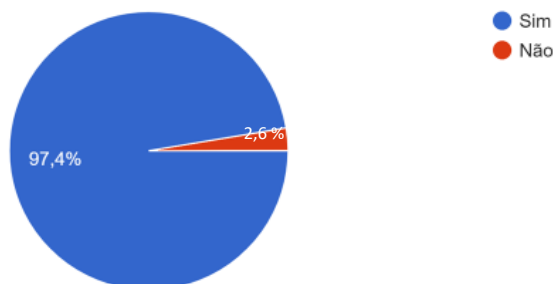
6.3.2 Tratamento da Informação

Relativamente ao inquérito aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, cujo formulário se encontra no Apêndice, foram obtidas 38 respostas, como já foi referenciado anteriormente, num conjunto de 24 perguntas.

Proteção de dados

Autoriza o tratamento e análise das suas respostas?

38 respostas



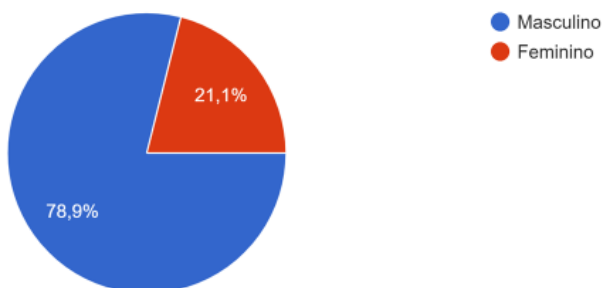
SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

1ª Parte - Perfil Sociodemográfico

Género

Género:
38 respostas

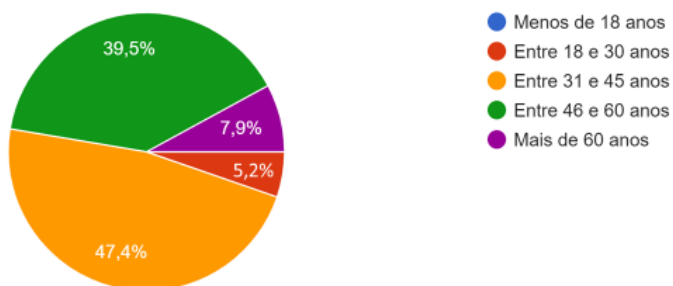


SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Faixa Etária

Indique a sua faixa etária:
38 respostas

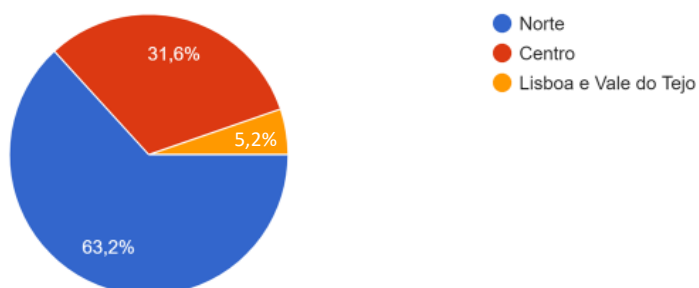


SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Região

Região:
38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Fazendo uma breve análise, relativamente aos dados obtidos no perfil sociodemográfico, os resultados mostram que houve mais respostas de pessoas do género masculino, com idades compreendidas entre os 31 e os 45 anos e 63,2% das respostas foram na região norte.

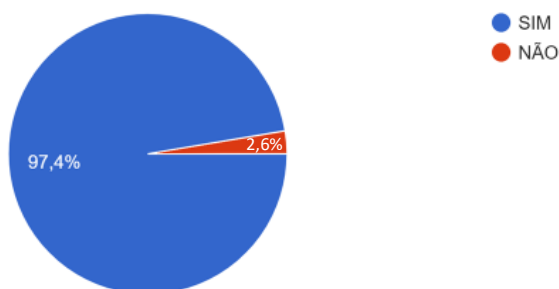
O SELECT, deverá continuar a reforçar a proximidade nos CLIENTES DE PROXIMIDADE e, sobretudo, pedir, aos parceiros de negócio, uma participação mais proactiva, para que juntos possamos melhorar e fazer evoluir o projeto de uma forma sustentável.

2ª Parte – Perfil SELECTIS/SELECT

Projeto de referência

Considera o SELECT como um projeto de referência no mercado FITOFARMACÊUTICO ?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

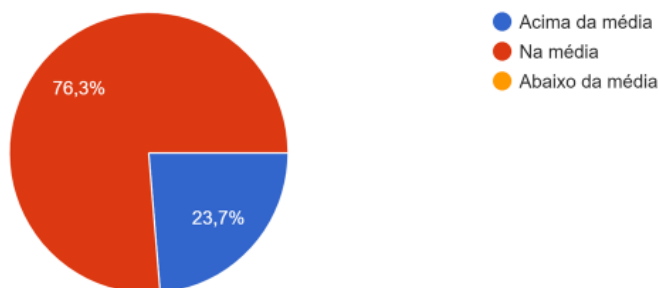
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Estes resultados mostram que 97,4% dos CLIENTES DE PROXIMIDADE consideram o SELECT como um projeto de referência no mercado fitofarmacêutico.

Rentabilidade com os Produtos SELECTIS

Que rentabilidade tem com produtos SELECTIS?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

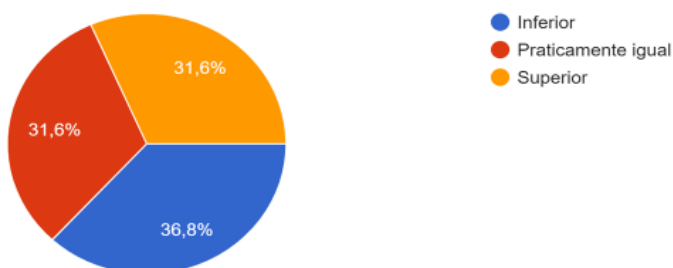
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Esta figura transmite uma informação muito relevante sobre uma das variáveis mais importantes em qualquer Projeto de Fidelização, no que diz respeito ao sucesso e sustentabilidade do mesmo, que é se os CLIENTES DE PROXIMIDADE têm ou não rentabilidade e se a mesma em comparação com a concorrência tem um nível médio mais baixo, igual ou superior. Este dado, sem dúvida, tem-se mantido sempre bastante positivo no SELECT, embora reconhecendo que a margem que provavelmente hoje os CLIENTES DE PROXIMIDADE têm são menores. E são menores, sobretudo porque os custos médios dos produtos têm aumentando e, claro, neste circuito de comercialização, o CLIENTE DE PROXIMIDADE será aquele que menos margem pode praticar, uma vez que o mesmo vende ao consumidor final e porque também se não for competitivo não vende. Por isso, a importância do SELECT na intermediação do negócio entre o DISTRIBUIDOR e o CLIENTE DE PROXIMIDADE. Assim sendo, 97,3% dos CLIENTES DE PROXIMIDADE disseram que a rentabilidade está na média e 23,7% está acima da média. O que é francamente positivo.

Comportamento da Rentabilidade

Quando compara a rentabilidade do negócio de PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS de há três anos, com a rentabilidade atual, ela é hoje:

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando questionados sobre a rentabilidade do seu negócio, 36,8% diz que a rentabilidade baixou, quando comparada há 3 anos, 31,6% dizem que se manteve praticamente igual e os restantes 31,6% dizem que é superior.

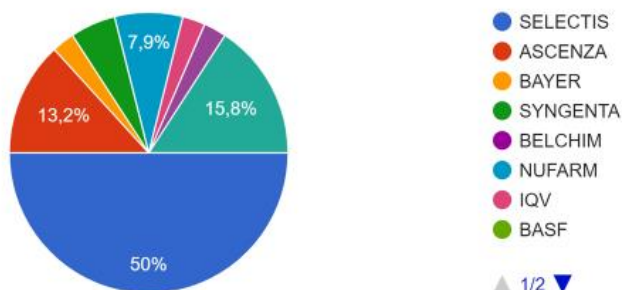
Os resultados obtidos são bastante satisfatórios num projeto que leva 11 anos de mercado fitofarmacêutico. Este mercado é bastante competitivo e agressivo do ponto de vista concorrencial, o que implica todos os anos uma intermediação comercial por parte da empresa SELECTIS, S.A. e as restantes entidades parceiras de negócio, ou seja, DISTRIBUIDOR e CLIENTES DE PROXIMIDADE.

Essa intermediação faz-se através de lançamento de campanhas comerciais, no sentido de premiar as compras e para que os parceiros tenham maior rentabilidade no negócio, fator chave para que o projeto continue a ter sucesso. Perante as percentagens obtidas, deveremos continuar a reforçar esse desígnio.

Comportamento da Rentabilidade e

Qual a marca de PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS que lhe permite ter maior rentabilidade?

38 respostas



▲ 1/2 ▼

SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

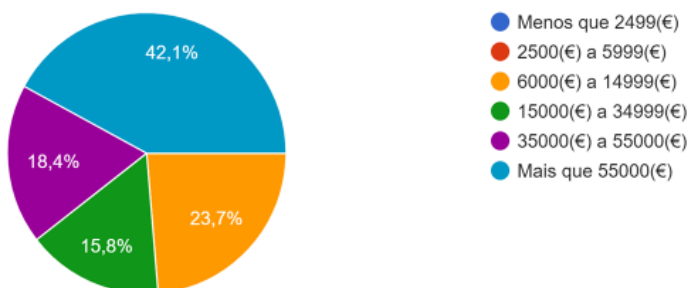
Mas quando é colocada a pergunta chave, qual a marca que dá maior rentabilidade nas suas casas comerciais, os CLIENTES DE PROXIMIDADE respondem SELECTIS.

Este resultado é, de facto, a base do sucesso deste projeto, ou seja, a estratégia *win-win* mantém-se durante estes 11 anos e isso é revelador da capacidade de o projeto proporcionar ganhos a todos os parceiros do SELECT.

Volume de Negócios

Qual o seu volume de negócio total com PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS (€):

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

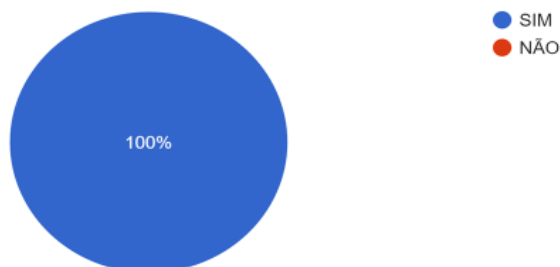
Quando é perguntado qual o volume de negócios em Produtos Fitofarmacêuticos, 42,1% dos CLIENTES DE PROXIMIDADE dizem que têm um volume de negócio superior a 55 mil euros, 23,7% estão no intervalo de valor entre os 6 mil e os 14.999 mil euros, 18,4% entre 35 mil euros e 55 mil euros e 15,8% no intervalo entre 15 mil euros e 34.999 mil euros.

Os resultados, demonstram que necessitamos dentro dos CLIENTES DE PROXIMIDADE, aumentar a taxa de penetração e reforçar cada vez mais a marca SELECTIS, como uma prioridade na opção de compra por parte dos clientes. Assim teremos probabilidades de fazer crescer o SELECT.

Marca SELECTIS

Do ponto de vista do negócio, sente-se confortável a comercializar PRODUTOS
FITOFARMACÊUTICOS da SELECTIS?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

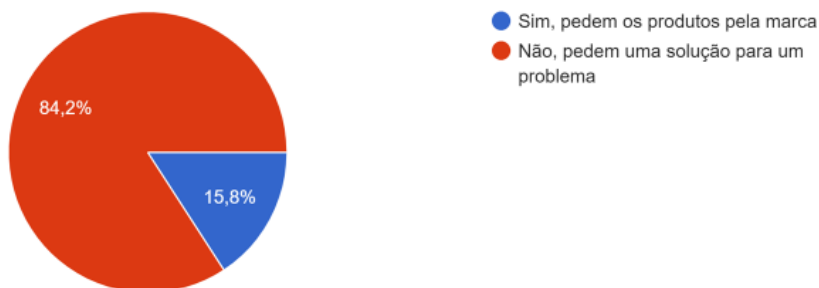
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado se os CLIENTES DE PROXIMIDADE se sentem confortáveis em comercializar produtos com a marca SELECTIS, todos respondem afirmativamente que sim. A SELECTIS tem 22 anos de mercado e, por isso, hoje a questão da marca em termos de NOTORIEDADE é uma realidade.

Notoriedade SELECTIS

O seu cliente conhece a SELECTIS ou os seus produtos?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

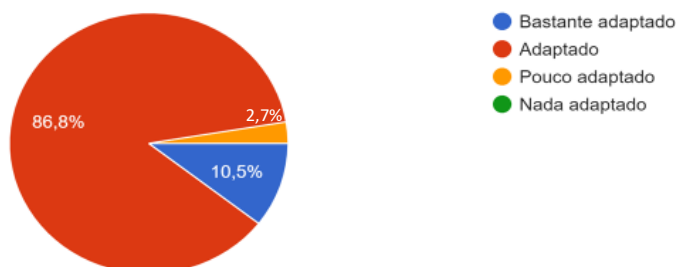
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, se os seus clientes conhecem a marca SELECTIS e os seus produtos, 84,2% dizem que não e que ao pedirem solicitam um produto para um determinado problema. Apenas 15,8% dizem que pedem os produtos da marca. Este resultado demonstra uma real oportunidade para a marca SELECTIS, pois significa que temos de continuar a investir, para que a marca ganhe mais NOTORIEDADE. Aliás, os franceses costumam dizer que uma verdadeira marca só está feita após 30 anos. Todo o trabalho de divulgação/conhecimento e fidelização é um processo contínuo de trabalho e que tem de estar na base de toda uma estratégia. É, digamos, o farol de um qualquer projeto, mas um foco no SELECT.

Portfólio SELECTIS

Considera que o portfólio de PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS da SELECTIS, em relação ao seu negócio está:

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

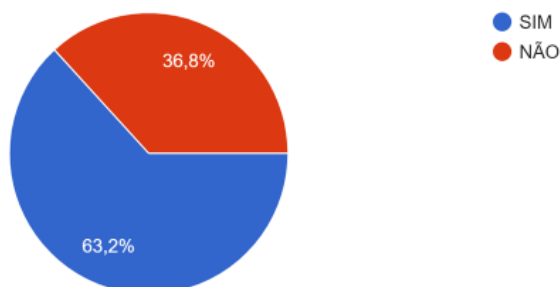
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, se o portfólio da marca SELECTIS está adaptado ou não às suas necessidades, 86,8% dizem que sim, 10,5% dizem que está bastante adaptado e 2,7% dizem que está pouco adaptado. Com as alterações que o setor tem tido, no que diz respeito à retirada de produtos, este resultado revela bem o esforço que a SELECTIS tem feito para permitir aos parceiros de negócio terem produtos que possam corresponder às suas necessidades.

Portfólio SELECTIS

O seu negócio com PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS tem crescido nos últimos anos?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

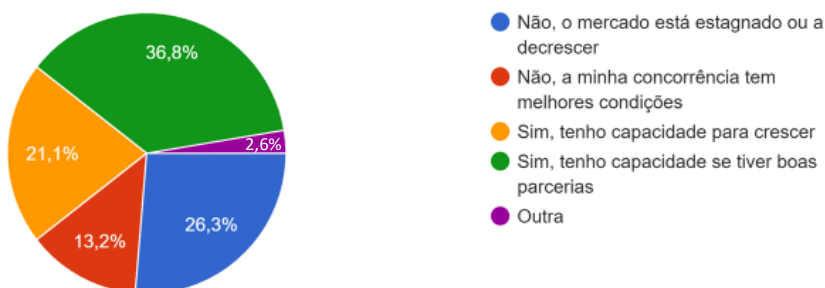
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, se o seu negócio na venda de Produtos Fitofarmacêuticos tem crescido nos últimos anos, 63,2% dizem que sim e 36,8%, referem que têm tido quedas nas vendas.

Portfólio SELECTIS

Sente que tem potencial para realizar mais negócio de PF's na sua região?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

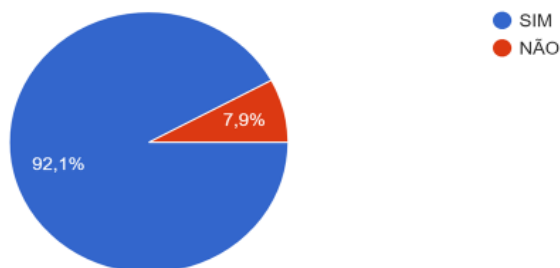
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, se sentem que na sua região podem crescer nas vendas de PF's, as respostas são repartidas por todas as opções, 36,8% dizem que sim, desde que tenham boas parcerias, 26,3% dizem que o mercado está estagnado ou a decrescer, 21,1% dizem que sim, 13,2% dizem que não, porque a concorrência tem melhores condições e, por fim, 2,6% dizem outras razões para justificar o potencial de crescimento. Naturalmente, nesta questão, temos que considerar que, do ponto de vista do negócio agrícola, o potencial muda em função da zona que estamos a considerar e esse facto, obviamente, caracteriza o tipo de resposta obtida.

Portfólio SELECTIS

Tem interesse em aumentar o seu volume de negócio com PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS
SELECTIS?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

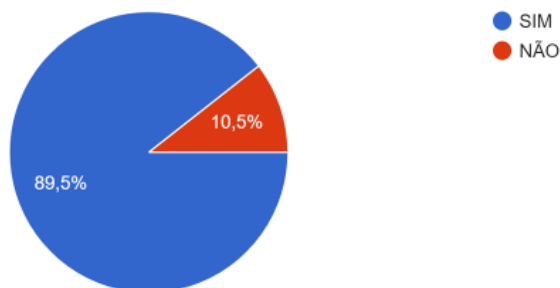
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, se têm interesse em aumentar o seu volume de negócio com PF's, 92,1% dizem que sim e 7,9% dizem que não.

Portfólio SELECTIS

Tem interesse em comercializar produtos de origem BIO?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

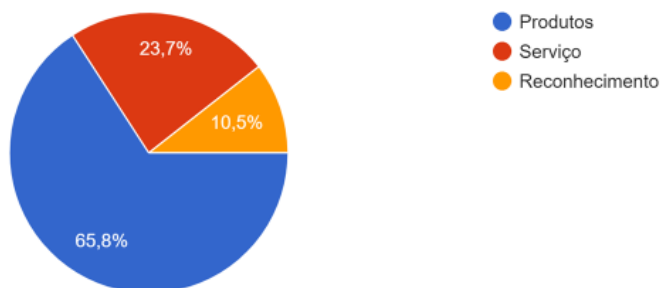
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, se têm interesse em comercializar produtos de origem BIO no sentido de aumentar a sua oferta e seguir tendências de futuro, 89,5% dizem que sim e 10,5% dizem que não. A SELECTIS introduziu este ano uma nova gama de produtos de resíduo zero, designada por SOTERIA, reforçando o seu portfólio com produtos autorizados para agricultura biológica.

Portfólio SELECTIS

No SELECT, qual dos pilares tem mais relevo para si, enquanto CLIENTE DE PROXIMIDADE?

38 respostas



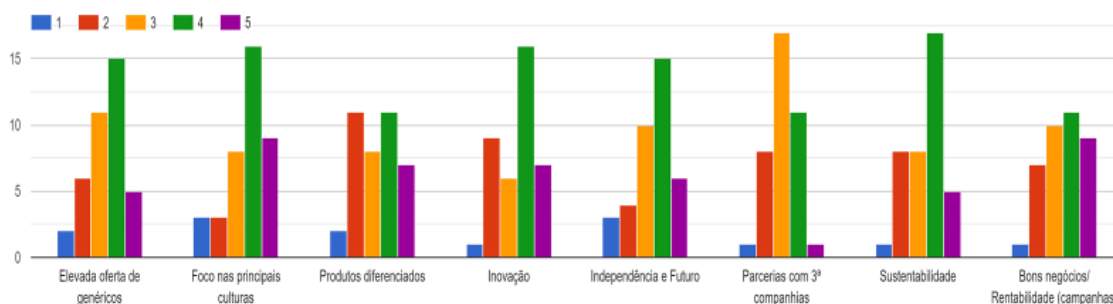
SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, qual o pilar que tem mais relevo para si enquanto parceiro de negócio no SELECT, 65,8% dizem que é o pilar dos produtos, ou seja, na opinião destes clientes, a questão da disponibilidade de um portfólio que resolva as suas necessidades e que ao mesmo tempo possam retirar uma mais-valia da sua comercialização é o aspeto mais importante. Segue-se o pilar do serviço, com 23,7% e do reconhecimento com 10,5%.

Portfólio SELECTIS

Classifique por ordem de importância as rubricas pertencentes ao pilar dos Produtos:



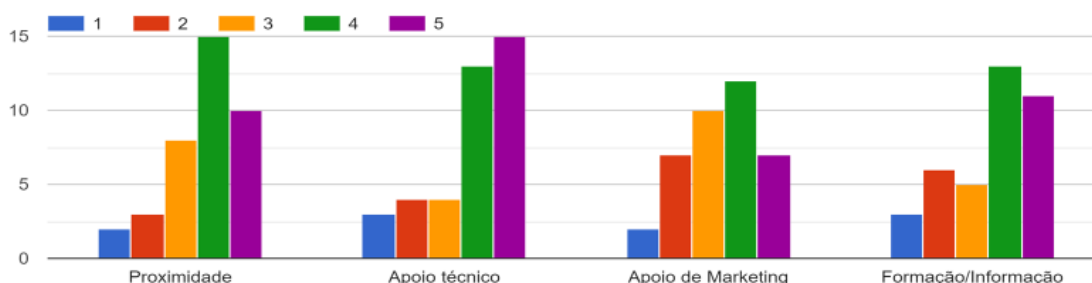
SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, que classifiquem por ordem de importância as rubricas pertencentes ao pilar dos produtos, na questão elevada oferta de genéricos, nas 38 respostas, 15 respostas atribuíram 4 na ordem de importância e 11 atribuíram 3. Na questão foco nas principais culturas, 16 respostas atribuíram 4 na ordem de importância e 9 atribuíram 5. Na questão produtos diferenciados, 11 respostas atribuíram 4 na ordem de importância, bem como outras 11 respostas atribuíram 2 na ordem de importância. Na questão da inovação, 16 respostas destacam claramente 4 na ordem de importância. Na questão da independência e futuro, 15 respostas atribuíram 4 na ordem de importância e 10 atribuíram 3. Na questão parcerias com a 3ª companhia, 17 respostas atribuíram 3 na ordem de importância e 11 atribuíram 4. Na questão sustentabilidade, 17 respostas destacam claramente 4 na ordem de importância. E, por fim, na questão bons negócios/rentabilidade, as respostas estão muito repartidas pela ordem de importância 4, 3 e 5 respetivamente.

Portfólio SELECTIS

Classifique por ordem de importância as rubricas pertencentes ao pilar dos Serviços:



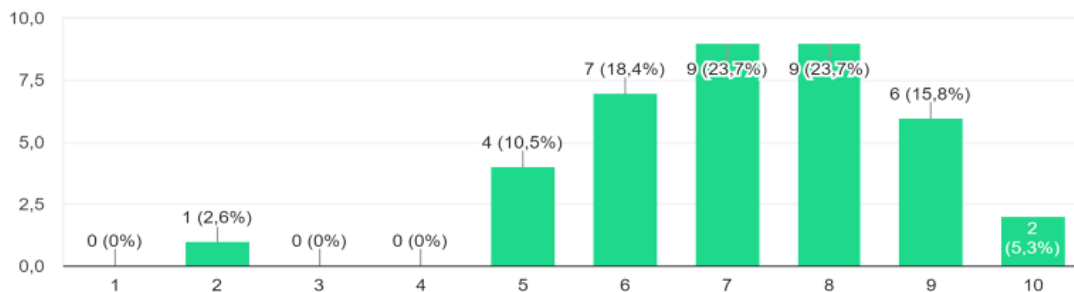
SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, que classifiquem por ordem de importância as rubricas pertencentes ao pilar dos serviços, na questão proximidade obtivemos 15 respostas com 4 na ordem de importância e 10 atribuíram 5. Na questão apoio técnico, 15 respostas atribuíram 5 na ordem de importância e 13 atribuíram 4. Na questão apoio de marketing, 12 respostas atribuíram 4 na ordem de importância e 10 atribuíram 3. Por fim, na questão formação/informação, 13 respostas atribuíram 4 na ordem de importância e 11 atribuíram 5.

Portfólio SELECTIS

Classifique por ordem de importância a rubrica pertencente ao pilar do Reconhecimento:
38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

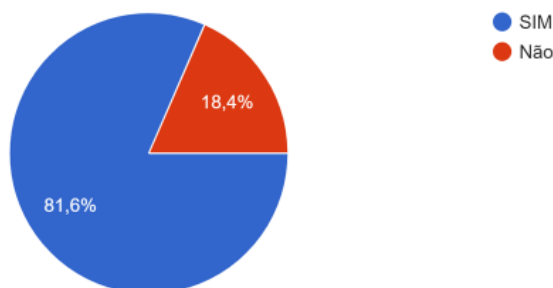
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, que classifiquem por ordem de importância de 1 a 10, a rubrica pertencente ao pilar do Reconhecimento, 9 em 38 respostas atribuíram 8 na ordem de importância e a outras 9 perguntas foram atribuídas 7 na ordem de importância.

Portfólio SELECTIS

Está disponível para assumir um objetivo comercial SELECT?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

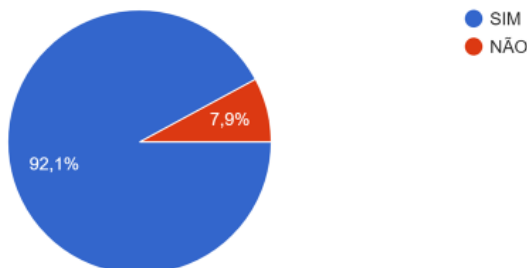
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, se estão disponíveis para assumirem um objetivo comercial SELECT, 81,6% responderam que sim e 18,4% não. Quando se criou na campanha 20-21 uma nova segmentação ao nível dos CLIENTES DE PROXIMIDADE, com o nome de CP's TOPO, foi no sentido de criar mais apetência pela marca SELECTIS, dando preferência à mesma, aquando da decisão de compra em detrimento da concorrência e assim possibilitar crescimentos sustentáveis.

Portfólio SELECTIS

Como sabe, um dos compromissos dos CLIENTES DE PROXIMIDADE é "Privilegiar o negócio com PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS SELECTIS". Considera que corresponde positivamente a este compromisso?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

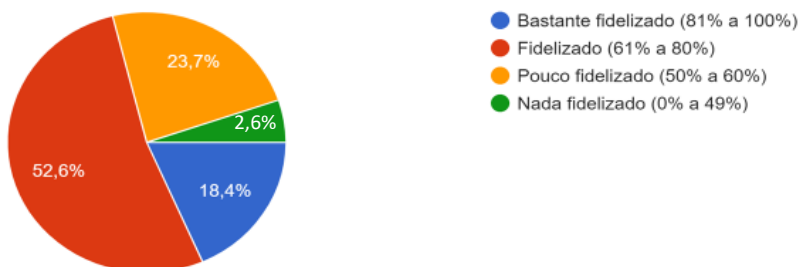
Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, se têm o compromisso como parceiros do SELECT, em privilegiar o seu negócio com PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS SELECTIS e se de facto correspondem positivamente a este compromisso, 92,1% dizem que sim e apenas 7,9% dizem que não, ou seja, apenas 3 respostas consideram que não correspondem a este compromisso.

Portfólio SELECTIS

Como classifica o grau de fidelização da sua empresa à marca SELECTIS, tendo em conta o valor de faturação nos produtos SELECTIS versus o total de faturação em FITOFÁRMACOS?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, como classificam o grau de fidelização da sua empresa à marca SELECTIS, tendo em conta o valor de faturação nos produtos SELECTIS *versus* o total de faturação em FITOFARMACÊUTICOS, verificamos que 52,6% dizem que estão fidelizados entre os 61% a 80%, que 23,7% dizem pouco fidelizados entre 50% a 60%, que 18,4% dizem que estão bastante fidelizados entre 81% a 100% e que apenas 2,6% responderam que não estão nada fidelizados. O resultado obtido significa que temos caminho ainda por percorrer e que, sem dúvida, aumentar a fidelização nos CP's é um foco que devemos ter bem presente neste projeto.

Deveremos então, continuar a reforçar os 3 pilares que suportam o projeto, ou seja, oferta de produtos diferenciadores e inovadores, continuar a apostar em todas as rubricas que compõem o pilar dos SERVIÇOS e por fim, fazer esse reconhecimento/prémio com estabelecimentos de objetivos, com base numa nova segmentação interna no SELECT. Segmentação essa que terá em consideração um nível de compras, efetuadas pelos CLIENTES DE PROXIMIDADE.

Portfólio SELECTIS

De 0 a 5, sendo 0 nada satisfeito e 5 muito satisfeito, qual o grau de satisfação em relação ao projeto SELECT?

38 respostas



SELECT
CLIENTE DE PROXIMIDADE®

Fonte: Elaboração própria baseado nos resultados do questionário do Google Forms.

Quando é perguntado aos CLIENTES DE PROXIMIDADE, qual o grau de satisfação em relação ao projeto SELECT, 21 responderam com a ordem de grandeza 4, numa escala de 0 a 5. Isto corresponde a 55,3% das respostas.

O grau de satisfação dos clientes, é diretamente proporcional ao sucesso de projetos como o SELECT. Neste sentido, poderemos concluir, que o projeto continua saudável e com perspetivas de futuro, sem nunca, descurar a importância de continuar a melhorar o mesmo todos os dias.

7 Futuras Recomendações

É nosso objetivo dar continuidade ao trabalho desenvolvido e inclusivamente reforçar o nosso posicionamento no canal, aproveitando todas as oportunidades que o canal Revenda ainda nos proporciona.

Temos consciência que este canal de Revenda sofre algumas ameaças, como a redução do número de agricultores de menor dimensão e de carácter menos profissional, a maior presença da concorrência neste canal, sobretudo pela falta de distribuidores de maior dimensão. Por outro lado, detemos também oportunidades, como o facto de haver algum desinvestimento da concorrência no canal ou até a falta de capacidade logística em satisfazer as necessidades de fornecimento de pequenas lojas com baixa capacidade de armazenamento. Outra oportunidade advém ainda da falta de serviço e apoio que este canal tem dos demais operadores do negócio, que se revela uma mais valia para quem o fizer.

O SELECT deverá continuar a ter uma atenção especial por parte de todos os parceiros de negócio, para continuar a ser uma referência e, sobretudo, marcar tendências no mercado fitofarmacêutico. As condições macroeconómicas estão em permanente alteração com impacto na realidade dos negócios. A adaptação é fulcral e fundamental. Nesta perspetiva, manter e reforçar modelos de negócios de sucesso devem acompanhar sempre a preocupação de inovar, pois esta é a receita perfeita para se manter na rota do sucesso.

O SELECT atualmente possui raízes fortes e está preparado obviamente para o futuro. A oportunidade de implementar o SELECT, nas subsidiárias do Grupo Rovensa, ou seja, internacionalizar o mesmo, é uma oportunidade que o Grupo deveria olhar com atenção, sobretudo para o Mercado Espanhol.

CONCLUSÃO

A agricultura é hoje, mais do que nunca, um setor de atividade estrutural de um qualquer país, seja ele desenvolvido ou em vias de desenvolvimento. Este facto ficou bem demonstrado com o atual período que vivemos (COVID19) e todo o enquadramento socioeconómico que se despoletou, reforçando a importância deste setor. Sem a produção de alimentos em quantidade, de qualidade, e produzidos de uma forma sustentada, tudo o resto deixa de fazer sentido. Claro que nenhum setor de atividade consegue passar ao lado de uma crise desta dimensão e, naturalmente, a agricultura também foi afetada em ramos específicos do negócio.

No que diz respeito ao negócio fitofarmacêutico, e se procedermos inclusive a uma análise do ponto de vista económico e financeiro, sem dúvida que foi um dos que mais se notabilizou neste período de crise, havendo mesmo um fluxo de capitais e aquisições direcionado a muitas empresas do ramo, demonstrando grande resiliência e do qual resultou um aumento das vendas dos Produtos Fitofarmacêuticos, com um retorno ou “turnover” interessante, pelo crescimento das margens e redução de custos. Podemos por isso afirmar que o binómio competitividade/atratividade é muito interessante e é claramente um mercado que se inova e cria oportunidades com valor acrescentado.

No entanto, é cada vez mais notório que este mercado não vai dar para todos, pois como todos os mercados na sua evolução são seletivos, desta forma, apenas os intervenientes que melhor se adaptarem irão sobreviver. O negócio fitofarmacêutico irá conviver com a evolução tecnológica na agricultura, a chamada agricultura de “precisão”, onde os “inputs” para se produzir serão otimizados e maximizados. Isto poderá vir a representar uma redução no consumo dos Produtos Fitofarmacêuticos.

A própria tendência e estratégia do “Prado ao Prato” levada a cabo pela união europeia vai valorizar os produtos alimentares da forma como são produzidos, implica uma adaptação importantíssima da indústria fitofarmacêutica no espaço europeu, mas, por outro lado, as pragas e doenças serão cada vez mais persistentes e diversificadas e a necessidade de produzir alimentos para uma população mundial que cresce todos dias é

um desafio tremendo, por isso os dados estão lançados e ninguém se atreve a dizer qual o desfecho.

É, no entanto, importante partilhar essa estratégia do “Prado ao Prato” e perceber qual o impacto que vai ter neste negócio fitofarmacêutico. Apresentamos de seguida (na seção anexos) a informação mais relevante acerca das *guidelines* fornecidas pela União Europeia, para o setor agrícola até 2030, que criará impacto no futuro deste setor e que apresenta tendências de uma agricultura mais sustentável, com produção de produtos com maior qualidade e mais saudáveis para o consumidor.

É ainda importante fazer referência ao [Acordo Verde Europeu](#), que inclui 50 medidas para combater as alterações climáticas e reconciliar a economia com o planeta. As ações serão distribuídas em diversos pilares, abrangendo todos os setores da economia, da produção agrícola ao transporte.

As novas *guidelines* da EU vão ter um grande impacto sobre o setor agrícola e consequentemente sobre o setor fitofarmacêutico. As empresas que terão mais sucesso serão, não as que têm mais dimensão ou meios, mas as que tiverem maior capacidade de adaptação às novas tendências.

De acordo com a experiência das empresas no mercado espanhol, as oportunidades podem surgir em todos os setores, devendo a avaliação da viabilidade do investimento ser realizada caso a caso. Cabe às próprias empresas analisar as oportunidades de concretizar os negócios onde pensem que têm maior potencial de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aepla. (2020). Obtido em 3 de Dezembro de 2020, de Aepla: <https://www.aepla.es/>
- Aicep. (2022). *Mercado Espanha*. Aicep: <https://myaicep.portugalexporta.pt/mercados-internacionais/es/espanha?setorProduto=-1>
- Aicep Portugal Global. (2022). *Mercados: Informação Global - Ficha de Mercado Espanha*. Aicep Portugal Global. <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=78f503ce-2326-4f99-b6de-607b80bdce25>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (2), 36-46.
- APDC. (10 de Dezembro de 2020). *Investimento em tecnologia: Europa a níveis recorde, Portugal em queda*. Obtido de APDC: <http://www.apdc.pt/noticias/atualidade-nacional/investimento-em-tecnologia-europa-a-niveis-recorde-portugal-em-queda>
- Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel.
- Brito, C. M., & Lencastre, P. D. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Doin, E. (2021). *A evolução do Marketing e seus conceitos 5.0*. Repertório Marketing & Talks. Obtido de Repertório Marketing & Talks: <https://repertoriotalks.com.br/marketing/a-evolucao-do-marketing-e-seus-conceitos/>
- Eurostat. (2018). *mercado fitofarmacêutico*. Obtido de eurostat: [www.https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200603-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fen%2Fnews%2Fwhats-](https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200603-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fen%2Fnews%2Fwhats-)

new&fbclid=IwAR1bqoZIjXhX5QXkISp8LUDFCQcY4XbYj-
2557VJzE0LzLXhBz7Ej8pLHFo

Eurostat. (Novembro de 2020). *Pesticides Sales*. Obtido em 21 de Dezembro de 2020, de Eurostat:

https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/aei_fm_salpest09_esms.htm

Faria, J. (2021/22). Guia Prático SELECT.

Fernandes, A. A. (2017). *Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços. Modelos e Estratégias para Inovar*. (E. Lidel., Ed.) Lisboa.

Foxall, G., Oliveira-Castro, J., James, V., & Schrezenmaier, T. (2006). Consumer behavior analysis: the case of brand choice/Análise do comportamento do consumidor: o caso da escolha da marca. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 6(1) Flor, pp. 51-78. doi:edssci. S1984.66572006000100003

Honorato, G. (2004). *Conhecendo o Marketing* (1ª ed.). São Paulo: Manole.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed., Vol. 7 reimpressão). (B. e. Linguística, Ed., & R. t. Sapiro, Trad.) São Paulo: Prentice Hall. Obtido de <http://www.sintracoopsc.com.br/wp-content/uploads/2009/03/PDF-Marketing-Kotler-2000.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*. (15ª ed.). Pearson Education do Brasil.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade*. ACTUAL.

Marques, A. (2014). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

McIlroy, A., & Barnett, S. (2000). Building customer relationships: do discount cards work? *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 347-355.

- Meyer-Waarden, L., & Benavent, C. (2009). Grocery retail loyalty program effects: selfselection or purchase behavior change?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 345-358.
- Milan, G. S., De Toni, D., & Milan, J. M. (2008). Antecedentes da retenção de clientes: Um estudo aplicado a usuários de serviços bancários. *III Encontro de Marketing da ANPAD*. Curitiba – PR.
- Neil, P. (2022). Tipos de Marketing: Descubra os 15 Principais (e Suas Estratégias). Obtido em 7 de janeiro de 2022, de disponível em https://neilpatel.com/br/blog/tipos-de-marketing/?lang_geo=pt
- OECD. (2019). *Framework Barriers (internal & external) - Glossary for Barriers to SME Access to International Markets*.
- O'Loughlin, D. & Szmigin, I. (2006a). Customer relationship typologies and the nature of loyalty in Irish retail financial services. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 267-293.
- O'Loughlin, D. & Szmigin, I. (2006b). Emerging perspectives on customer relationships, interactions and loyalty in Irish retail financial services. *Journal of Consumer Behaviour, An International Research Review*, 5(2), 97-165.
- Oliveira, R. (2020). *Sebenta Marketing Internacional*. ISCAC, Marketing, Coimbra.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.
- Rocha, L. C. (2004). *Orientação para Clientes*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- Silva, E., Domingues, D., & Biazon, V. (2021). Consumer behavior: factors that influence purchasing power. *Vol. 13 (4)*(Issue ID: Sci. Elec. Arch). doi:<http://dx.doi.org/10.36560/14420211252>
- Solomon, M. (2008). *O comportamento do consumidor: Comprando possuindo e sendo*. (7ª ed.). São Paulo: Bookman.

Stoian, O., Polozova, T., Didenko, E., Storozhenko, O., & Moskvichova, O. (2018). Strategies of interaction with a consumer within the marketing product. *The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 1018-1027.

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

Aepla - <https://www.aepla.es/>

aicep -
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=02c>

aicep - <https://myaicep.portugalexporta.pt/mercados-internacionais/es/espanha>

Análise Swot - <https://goodi.pt/analise-swot/>

Dados Estatísticos - file:///C:/Users/anari/Downloads/aei_fm_salpest09.pdf

Drapc -
https://www.drapc.gov.pt/base/geral/files/utilizacao_fitofarmaceuticos_agricultura.pdf

Economia Espanhola - <https://pt.countryeconomy.com/governo/pib/espanha>

Europages (2020) - Obtido em 21 de dezembro de 2020, de Europages:
<https://www.europages.com/>

Europages - <https://www.europages.pt/SOCIEDAD-COOPERATIVA-AGRICOLA-PUIG/ESP145983-00101.html>

Europages - <https://www.europages.pt/COOPERATIVA-AGRICOLA-MOGAN/ESP144311-00101.html>

Europages - <https://www.europages.pt/SOCIEDAD-COOPERATIVA-AGRICOLA-PUIG/ESP145983-00101.html>

Eurostat -
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=aei_fm_salpest09&lang=en

Eurostat - https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics_pt

Estratégia de posicionamento de uma empresa -
<http://ftp.sdum.uminho.pt/pub/Ebooks/000352762.pdf>

Estudo Sem Fronteiras- <http://estudosemfronteiras.com/>

Export Modes. Fonte: Wagner, Managing Country Risk. (2012) -
[https://www.google.com/search?q=Export+Modes.+Fonte%3A+Wagner%2C+Managing+Country+Risk.+\(2012\)&rlz=1C1GCEU_pt-PTPT887PT900&oq=Export+Modes.+Fonte%3A+Wagner%2C+Managing+Country+Risk.+\(2012\)&ags=chrome..69i57.879j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Export+Modes.+Fonte%3A+Wagner%2C+Managing+Country+Risk.+(2012)&rlz=1C1GCEU_pt-PTPT887PT900&oq=Export+Modes.+Fonte%3A+Wagner%2C+Managing+Country+Risk.+(2012)&ags=chrome..69i57.879j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Fatores que afetam o posicionamento de uma empresa. Fonte: Clair, J. e Pihier, S. (2014). Le Marketing, retenir. <http://ftp.sdum.uminho.pt/pub/Ebooks/000352762.pdf>

Factors affecting the foreign market entry mode decision. Fonte: Hollensen, S. (2012). Essentials of Global Marketing, p. 206 <https://www.pearson.com/store/p/essentials-of-global-marketing/P200000004480/9780273756545>

Ficha de Mercado Espanhol -
<file:///C:/Users/anari/Downloads/EspanhaFlashPais.pdf>

Ficha Mercado Espanhol-
[file:///C:/Users/anari/Downloads/EspanhaFichaMercado%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/anari/Downloads/EspanhaFichaMercado%20(3).pdf)

Ficha Mercado Espanhol
[file:///C:/Users/anari/Downloads/EspanhaFichaMercado%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/anari/Downloads/EspanhaFichaMercado%20(4).pdf)

FlyTAP - <https://www.waynext.com/waytrends/programas-de-fidelizacao-para-marcas/>

Good Intelligence. (2020) - Análise SWOT – conceito e como a fazer. Obtido em 12 de dezembro de 2020, de Good Intelligence: <https://goodi.pt/analise-swot/>

Google Public Data. (2020) - Expectativa de Vida. Obtido em 5 de Dezembro de 2020, de Google Public Data: https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_dyn_le00_in&idim=country:ESP:ITA:GBR&hl=pt&dl=pt

Governo Espanhol - https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/informeecpf18_tcm30-536156.pdf

Governo - <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>
em 03/12

INE.ES - <https://www.ine.es/>

ITC -
<https://www.eui.eu/Research/Library/ResearchGuides/Economics/Statistics/DataPortal/ITC>

ITC - https://gtad.wto.org/entity_project.aspx?EntityID=266

Manual do exportador 2020 - <http://ftp.sdum.uminho.pt/pub/Ebooks/000352766.pdf>

Market entry methods and the levels of involvement in international markets (2003)

[-http://www.developingfinance.org/download/Wiley-Finance-Country-Risk-Assessment-A-Guide-to-Global-Investment-Strategy.pdf](http://www.developingfinance.org/download/Wiley-Finance-Country-Risk-Assessment-A-Guide-to-Global-Investment-Strategy.pdf)

Ilustração alusiva ao Marketing Mix (2020) - <https://neilpatel.com/br/blog/mix-de-marketing/>

Marketing Teacher - <http://ftp.sdum.uminho.pt/pub/Ebooks/000352762.pd>

Molinaagro - <https://www.molinaagro.com/>

OMC - <https://www.wto.org/>

Parlamento Europeu - <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/161/a-uniao-europeia-e-a-organizacao-mundial-do-comercio>

Pordata -

[https://www.pordata.pt/Europa/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+do+sector+empresas+em+percentagem+do+PIB-1740](https://www.pordata.pt/Europa/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+do+sector+empresas+em+percentagem+do+PIB-1740)

Publicações de dados públicos -

https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_dyn_le00_in&idim=country:ESP:ITA:GBR&hl=pt&dl=pt

REA - <https://rea.apambiente.pt/content/venda-de-produtos-fitofarmac%C3%AAuticos>

Risk and control in market entry -
<http://www.developingfinance.org/download/Wiley-Finance-Country-Risk-Assessment-A-Guide-to-Global-Investment-Strategy.pdf>

Stages of Internationalization. Fonte: Bouchet, Country Risk Assessment. (2003) -

<http://www.developingfinance.org/download/Wiley-Finance-Country-Risk-Assessment-A-Guide-to-Global-Investment-Strategy.pdf>

APÊNDICE

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO SELECT



QUESTIONÁRIO

ESTIMADOS CLIENTES DE PROXIMIDADE

O **SELECT** é hoje uma realidade incontornável no mercado de Produtos Fitofarmacêuticos nacional.

É um projeto de referência que se destaca pelo nível de proximidade com os seus clientes e pela interação desenvolvida com os seus distribuidores em parceria.

Sempre numa perspetiva *win-win* e de melhoria da qualidade do negócio e apesar dos seus dez anos de histórico, continuamos a trabalhar no sentido tornar este projeto mais robusto e interessante.

Neste contexto a sua opinião é muito importante para nós.

Propomos-lhe que colabore com preenchimento do questionário a partir do seguinte link:

[QUESTIONÁRIO](#)

Juntos continuaremos a enriquecer o **SELECT**.

Desde já, enviamos os nossos agradecimentos pela vossa preciosa colaboração.

Secção 1 de 3

INQUÉRITO SELECT 21_22

Numa perspetiva *win-win*, a qualidade do negócio dos nossos **CLIENTES DE PROXIMIDADE** é importante para nós. Propomos-lhe este inquérito como forma de recolher inputs que possam contribuir para enriquecer o **SELECT** ao seu serviço.

Autoriza o tratamento e análise das suas respostas? *

SIM

NÃO

Após a secção 1

Secção 2 de 3

CLIENTE DE PROXIMIDADE

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Género: *

Masculino

Feminino

Indique a sua faixa etária: *

Menos de 18 anos

Entre 18 e 30 anos

Entre 31 e 45 anos

Entre 46 e 60 anos

Mais de 60 anos

Região: *

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Após a secção 2

Secção 3 de 3

CLIENTE DE PROXIMIDADE

SELECTIS/SELECT

Considera o **SELECT** como um projeto de referência no mercado **fitofarmacêutico**? *

SIM

NÃO

Que rentabilidade tem com produtos **SELECTIS**? *

Acima da média

Na média

Abaixo da média

Quando compara a rentabilidade do negócio de **PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS** de há três anos, com a rentabilidade atual, ela é hoje: *

Inferior

Praticamente igual

Superior

Qual a marca de **PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS** que lhe permite ter maior rentabilidade? *

1.SELECTIS

2.ASCENZA

3.BAYER

4.SYNGENTA

5.BELCHIM

6.NUFARM

7.IQV

8.BASF

9.UPL

10.LUSOSEM

11.EPAGRO

12.SIPCAM PORTUGAL

13.ADAMA

14.CORTEVA

15.MASSO

Qual o seu volume de negócio total com **PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS** (€):*

Menos que 2499(€)

2500(€) a 5999(€)

6000(€) a 14999(€)

15000(€) a 34999(€)

35000(€) a 55000(€)

Mais que 55000(€)

Do ponto de vista do negócio, sente-se confortável a comercializar **PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS da SELECTIS?** *

SIM

NÃO

O seu cliente conhece a **SELECTIS** ou os seus produtos? *

Sim, pedem os produtos pela marca

Não, pedem uma solução para um problema

Considera que o portfólio de **PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS** da **SELECTIS**, em relação ao seu negócio está: *

Bastante adaptado

Adaptado

Pouco adaptado

Nada adaptado

O seu negócio com **PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS** tem crescido nos últimos anos? *

SIM

NÃO

Sente que tem potencial para realizar mais negócio de PF's na sua região? *

Não, o mercado está estagnado ou a decrescer

Não, a minha concorrência tem melhores condições

Sim, tenho capacidade para crescer

Sim, tenho capacidade se tiver boas parcerias

Outra

Tem interesse em aumentar o seu volume de negócio com **PRODUTOS
FITOFARMACÊUTICOS SELECTIS?** *

SIM

NÃO

Tem interesse em comercializar produtos de origem **BIO?** *

SIM

NÃO

No **SELECT**, qual dos pilares tem mais relevo para si, enquanto **CLIENTE DE PROXIMIDADE**? *

Produtos

Serviço

Reconhecimento

Classifique por ordem de importância as rubricas pertencentes ao pilar dos **Produtos**: *

1 2 3 4 5

Elevada oferta de genéricos

Foco nas principais culturas

Produtos diferenciados

Inovação

Independência e Futuro

Parcerias com 3ª companhias

Sustentabilidade

Bons negócios/Rentabilidade (campanhas)

Classifique por ordem de importância as rubricas pertencentes ao pilar dos **Serviços**: *

1 2 3 4 5

Proximidade

Apoio técnico

Apoio de Marketing

Formação/Informação

Classifique por ordem de importância a rubrica pertencente ao pilar do
Reconhecimento:*

PA

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Está disponível para assumir um objetivo comercial **SELECT**? *

SIM

NÃO

Como sabe, um dos compromissos dos **CLIENTES DE PROXIMIDADE** é "Privilegiar o negócio com **PRODUTOS FITOFARMACÊUTICOS SELECTIS**". Considera que corresponde positivamente a este compromisso? *

SIM

NÃO

Como classifica o grau de fidelização da sua empresa à marca **SELECTIS**, tendo em conta o valor de faturação nos produtos **SELECTIS** versus o total de faturação em **FITOFÁRMACOS**? *

Bastante fidelizado (81% a 100%)

Fidelizado (61% a 80%)

Pouco fidelizado (50% a 60%)

Nada fidelizado (0% a 49%)

De 0 a 5, sendo 0 nada satisfeito e 5 muito satisfeito, qual o grau de satisfação em relação ao projeto **SELECT**? *

0

1

2

3

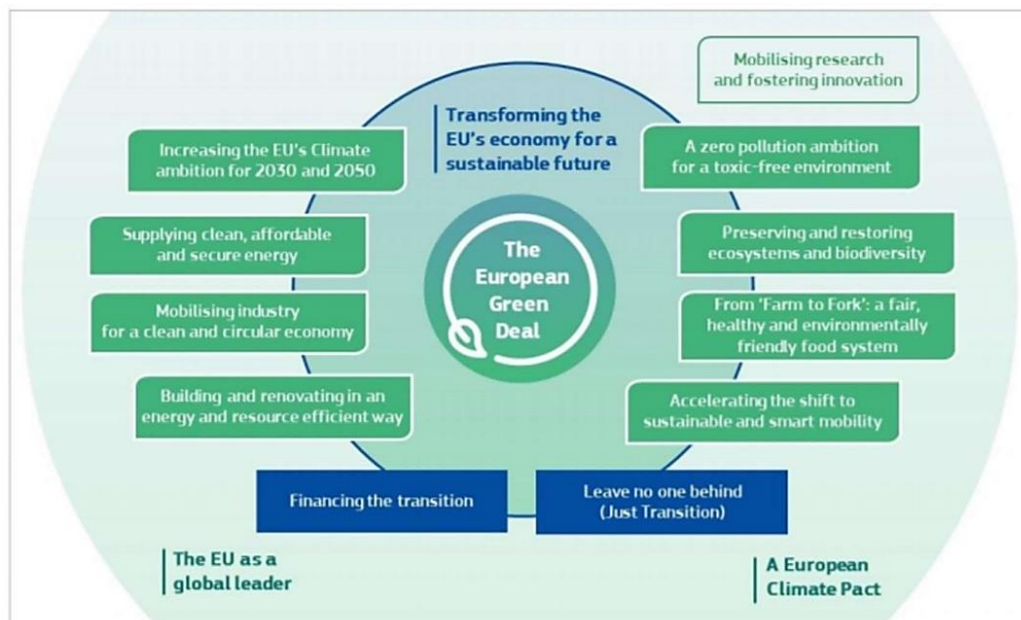
4

5

ANEXOS

ANEXO 1

FARM TO FORK



The European Green Deal: Transforming the EU's economy for a sustainable future. Fonte: Comissão Europeia. Disponível em https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Ascenza Espanha



2030

- Reduzir a dependência de pesticidas:
- Reduzir o excesso de fertilização
- Alimentos europeus como referencia mundial em termos de sustentabilidade
- Melhorar o rendimento dos agricultores
- Reforçar a competitividade da UE
- **Investigação e inovação** –melhoramento plantas, biopesticidas. Controlo biológico. Agricultura precisão

F2F
From Farm to Fork

Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Ascenza Espanha



2030

- Reduzir em 50% o uso e o risco de PF
- Reduzir em 50% ou mais o uso dos PF de maior risco
- Reduzir em 50% as perdas de nutrientes
- Reduzir o uso de fertilizantes pelo menos em 20%
- Reduzir el uso de fertilizantes un 20%
- Atingir uma área total de 25% dedicada ao Modo de Produção Biológica

F2F
From Farm to Fork

Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Ascenza Espanha



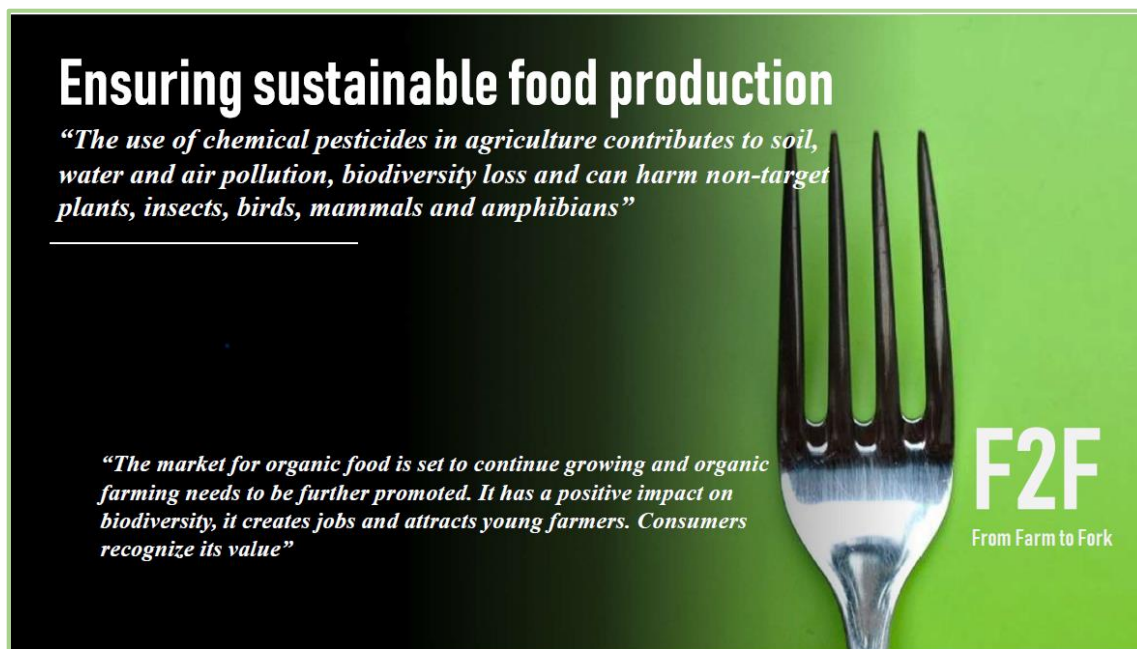
Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Ascenza Espanha



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Ascenza Espanha



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Ascenza Espanha



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Ascenza Espanha



**From Farm to Fork
The European
Green Deal**

December 2019
#EUGreenDeal

1. A estratégia F2F é um documento de objetivo político da Comissão. Portanto, é um documento que não se baseia em estudo de impacto e nem contém medidas orçamentárias.
2. Prevê-se que o parecer do Parlamento seja publicado até ao final de 2020.
3. Após a publicação do parecer do Parlamento, dá-se início ao projeto legislativo. Nesta fase, serão justificados com estudos de impacto e serão estabelecidas medidas orçamentárias.

27 Propostas legislativas a serem desenvolvidas entre 2020 e 2023:

P3- Revisão do CAP (4T 2020)
P4- Revisão do DUS (Q1 2022)
P5- Revisão do Regulamento para facilitar a colocação no mercado de substâncias biológicas (Q4 2021)

Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Comissão Europeia. Disponível em <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm->



a DUS Directiva de utilização sustentável dos pesticidas

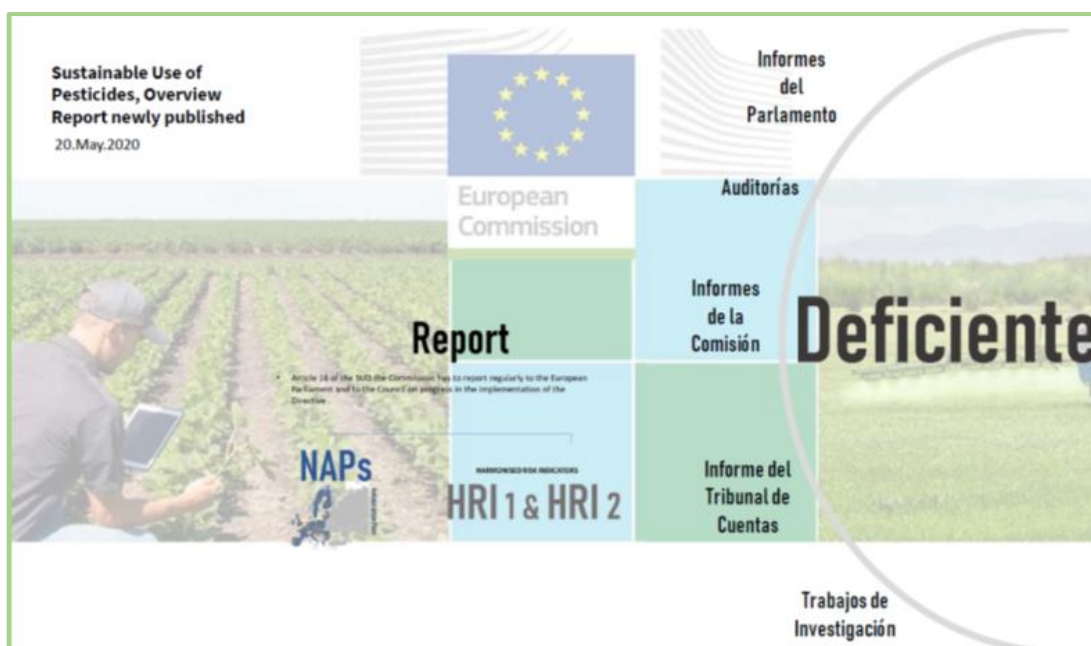
é vista como uma ferramenta crucial para atingir objetivos

DIRECTIVA 2009/128/CE
DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 21 de Outubro de 2009

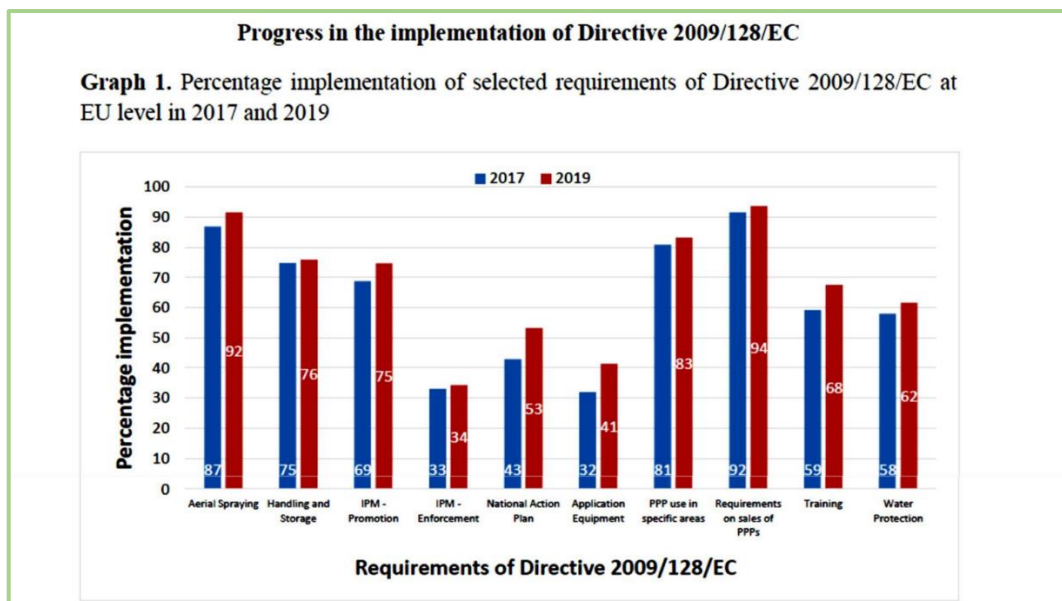
Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Comissão Europeia. Disponível em <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm->



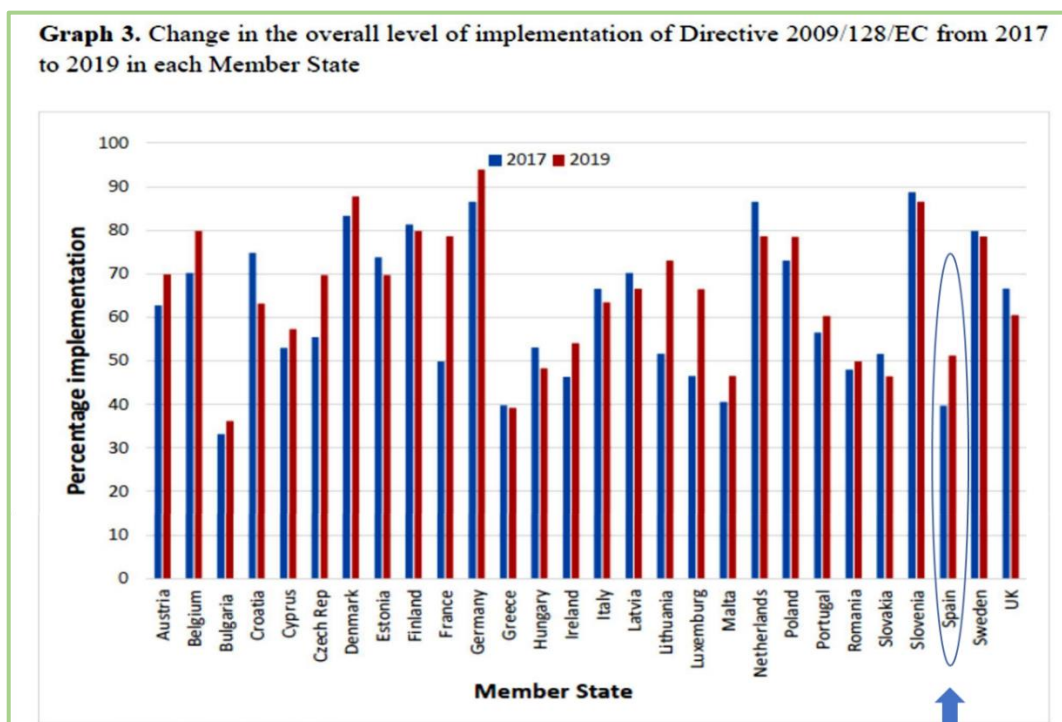
Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Comissão Europeia. Disponível em <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm->



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Comissão Europeia. Disponível em <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm->



Progresso na implementação da diretiva 2009/128/EC. Fonte: DG Health and Food Safety



Mudança a nível geral na implementação da diretiva 2009/128/EC. Fonte: DG Health and Food Safety

As novas linhas orientativas da UE para uma agricultura mais sustentável. Fonte: Elaboração própria segundo European Commission disponível em https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt

Implementação de proteção integrada de pragas



- Reduzir a aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos usando alternativas não químicas existentes
- Trocar inseticidas por feromonas
- Trocar herbicidas por mudanças nos métodos de cultivo

Incentivos para alternativas aos Produtos Fitofarmacêuticos

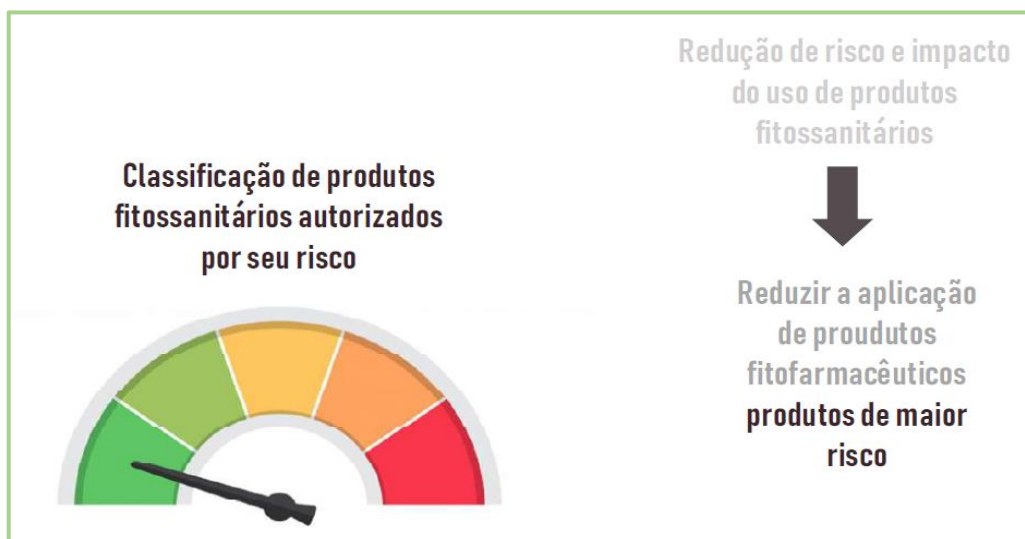


- Reduzir a aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos incentivando outros métodos

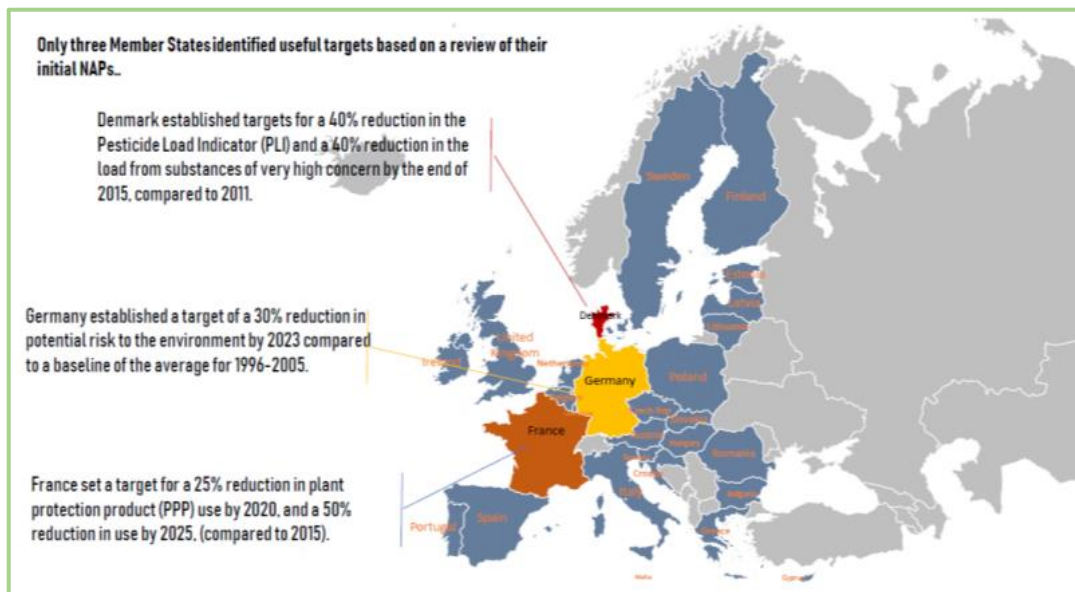
Redução de risco e impacto do uso de Produtos Fitofarmacêuticos



- Reduzir a aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos Produtos de maior risco



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: Comissão Europeia. Disponível em https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt

Table 5. Overview of the different pesticide tax schemes currently in place.

State	Charge		Imposition Point	Use/Refunding of Revenues	
	Tax Base	Tax Rate		Organization	Target
Sweden	Active substances	fix	Industry, importers/wholesalers	Swedish state	State budget
	All pesticides	low/medium tariff, flat tax			
Norway	Active substances, environmental risk, human health risk	differentiated	Industry, importer/wholesalers	Norwegian state	State budget
	All pesticides	low—medium—high tariffs			
Denmark	Active substances, environmental risk, human health risk	differentiated	Wholesalers/importers	Danish state—different ministries	State budget, agricultural fund, green growth measures, administration
	All pesticides	low—medium—high tariffs			
France	Active substances, human health risk, (environmental risk)	differentiated	Retailers/distributor	Agricultural and environmental sector water utility and sewage treatment operators	Measures of the NAP, cleaning of water
	All pesticides	low—medium tariffs			

Recently, several other European Countries have been discussing about implementing pesticides taxes: The Netherlands, Belgium, Switzerland and Germany.
In the case of Germany, the tax would increase the costs of pesticides by 40% to 50% per hectare (candidates for substitution)

Estratégia do Prado ao Prato.

Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt

aDUS Indicadores de risco harmonizados

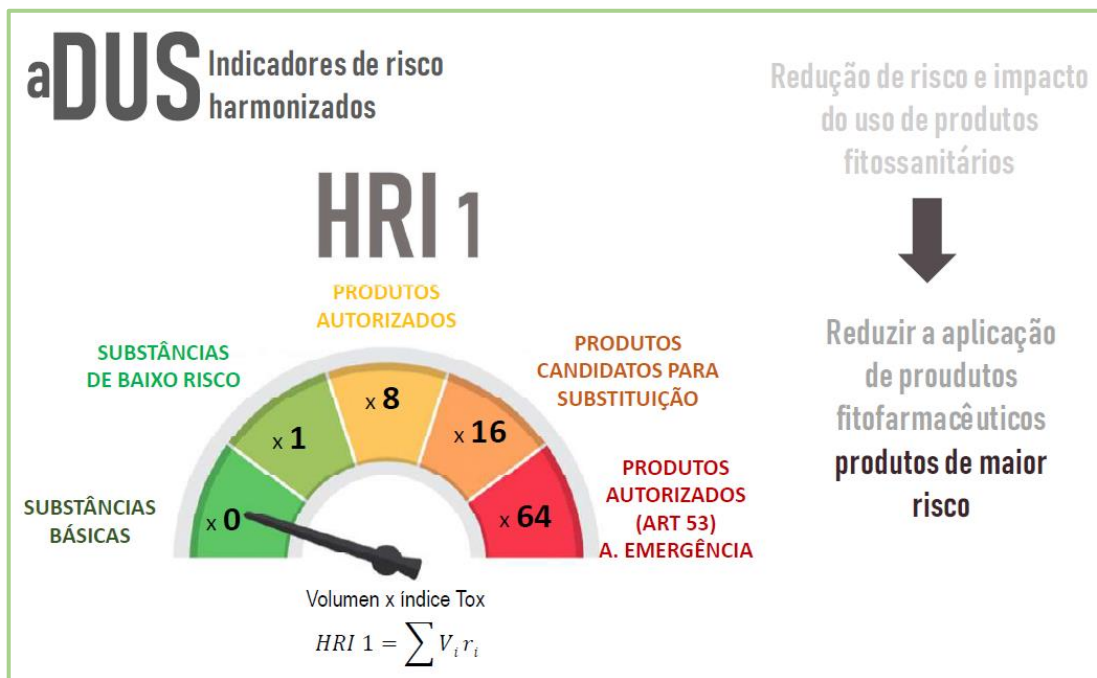
HARMONISED RISK INDICATORS

HRI 1 & HRI 2

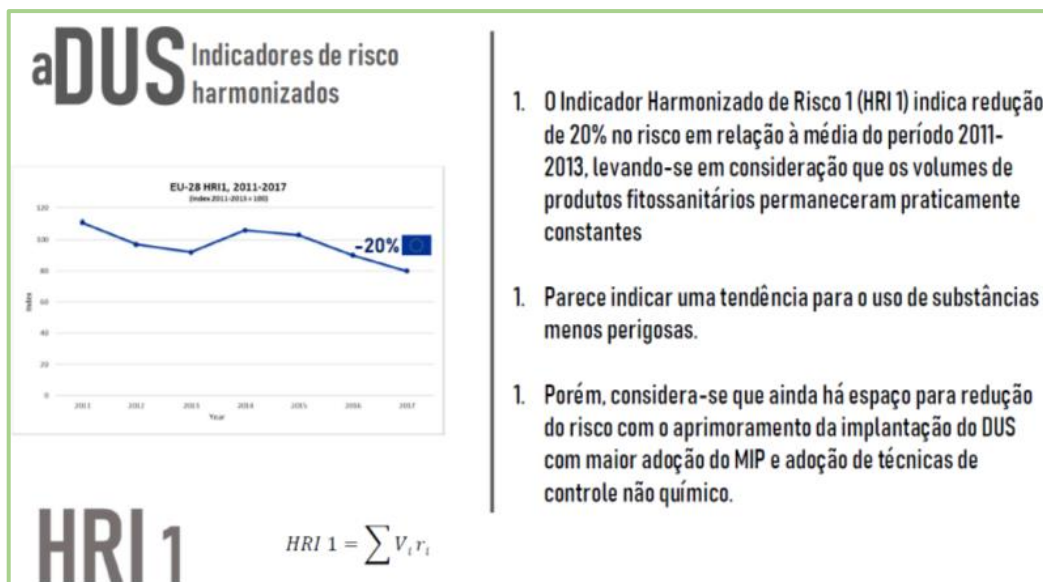
Os Estados-Membros são obrigados a calcular ambos os indicadores de risco harmonizados para:

- Identifique tendências no uso de certas substâncias,
- Identifique casos prioritários, como substâncias ativas, culturas, regiões ou práticas que requerem atenção especial

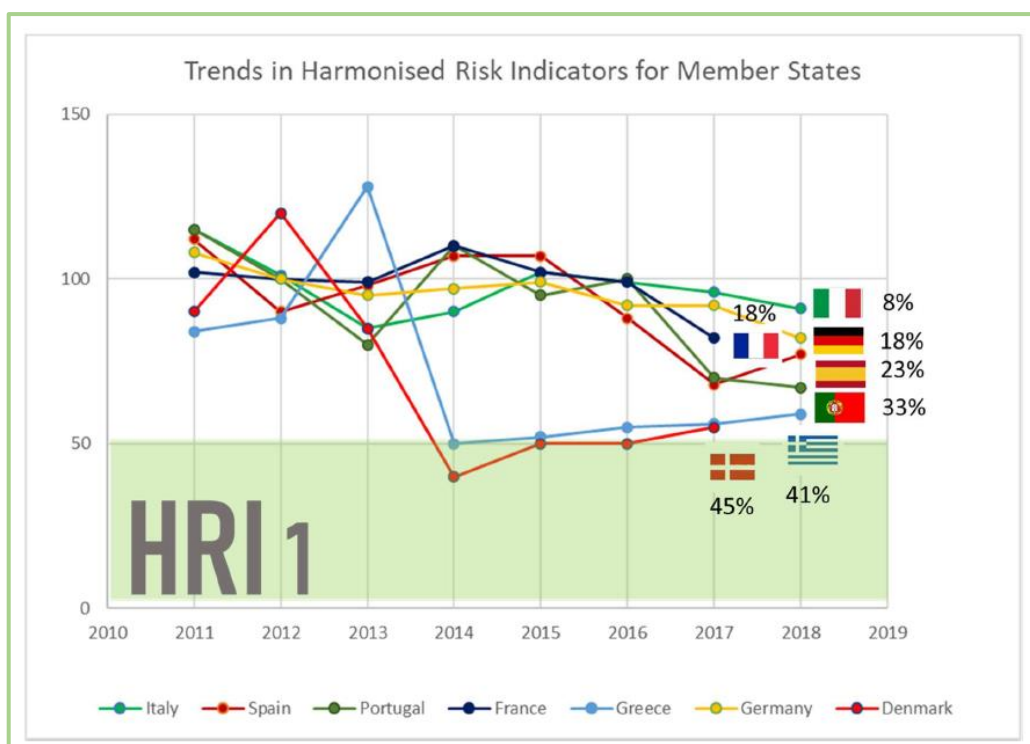
Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt



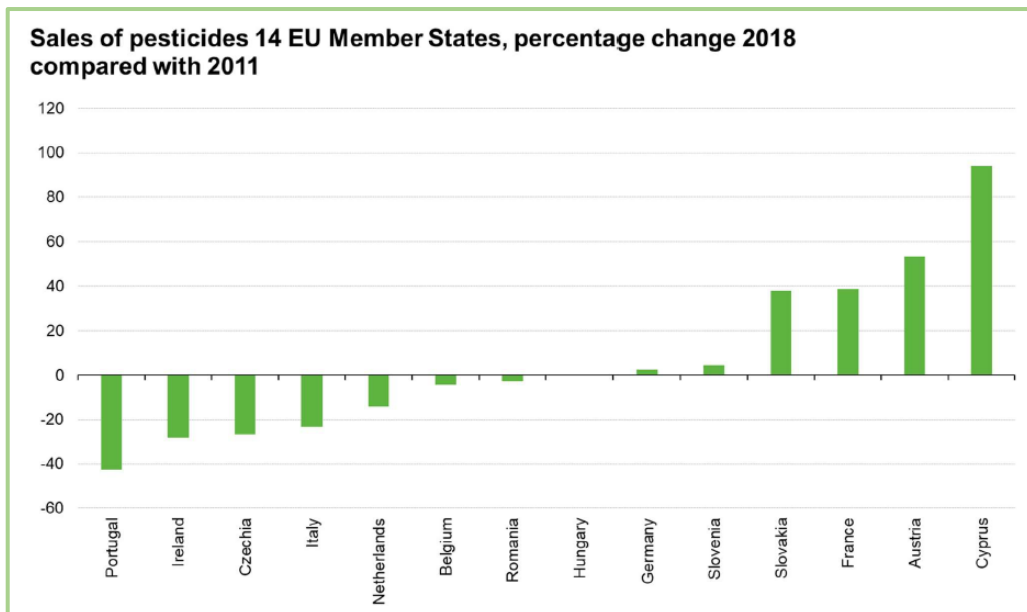
Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt



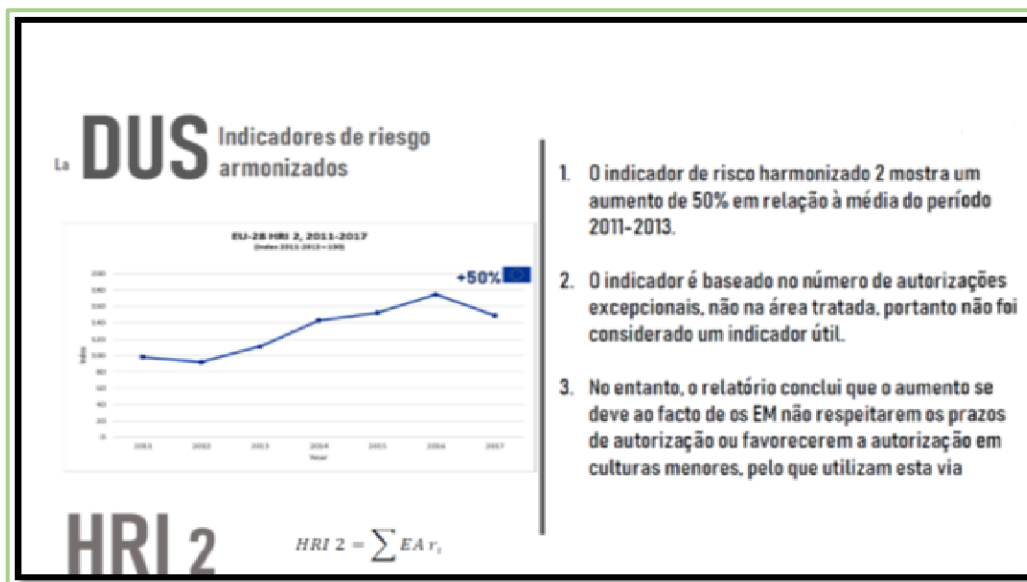
Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt



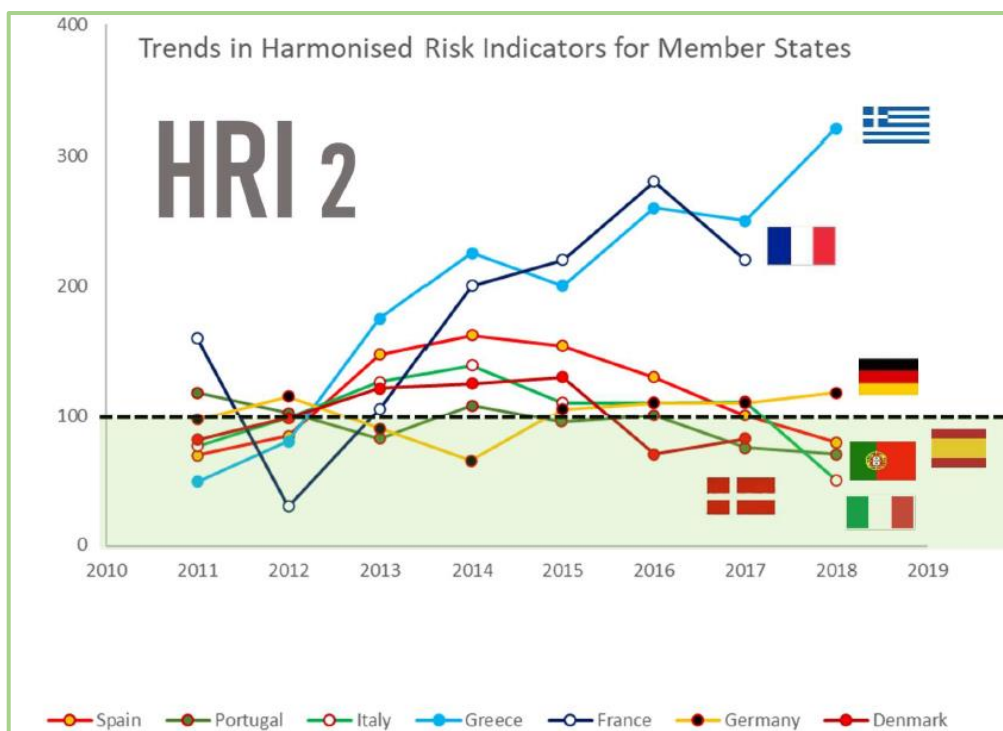
Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt



Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt

A estratégia Farm to Fork, por meio da redução de risco, irá acelerar a taxa de redução de produtos fitossanitários perigosos

a DUS, por meio dos HRIs, medirá a implementação dos objetivos da estratégia F2F

Regras mais claras

- ✓ A Comissão utilizará os HRI para quantificar os progressos gerais na redução dos riscos relacionados com os produtos fitossanitários.
- ✓ Os Estados-Membros ficarão sob um escrutínio mais estrito e terão maior probabilidade de serem comparados com outros.

Áreas de preocupação

- ✓ Incentivo final para atingir as metas do F2F - isso vai acontecer!
- ✓ A pressão no CS aumenta
- ✓ Sinal de aviso no EA (será reduzido ao mínimo possível)

Aspectos Positivos

- ✓ Irá apoiar a tomada de decisões sobre investimentos futuros
- ✓ Isso poderia aliviar a pressão sobre o CS em geral e promover uma seleção mais criteriosa dos que serão banidos.
- ✓ Produtos de baixo risco, inclusive "biopesticidas", ganharão espaço, o que é positivo para a Rovensa

Estratégia do Prado ao Prato. Fonte: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_pt