

# MANUAL DE MARKETING DO VINHO E DA CORTIÇA

MANUAL DO FORMANDO



República  
Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFD)

Cincork

CENTRO DE FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA  
DE CORTIÇA



# **Apresentação do Projecto**



# Apresentação do Projecto

O Cincork, como entidade promotora de formação profissional no sector profissional da cortiça, desenvolveu um conjunto de recursos didácticos no intuito de promover a qualificação dos profissionais e futuros profissionais da área em temáticas transversais, mas de imperativa importância para o sector profissional.

Efectivamente, se por um lado o Cincork se constitui como um dos promotores de conhecimentos do domínio técnico-prático do sector específico da cortiça; por outro, existe um conjunto de temáticas que se associam ao sector com um vínculo de determinante importância, sobre as quais os profissionais carecem de conhecimentos.

Assim, após uma análise das necessidades mais prementes concertadas junto dos empresários do sector, verificou-se que existem dois domínios do saber, intimamente ligados ao sector técnico da cortiça, que se constituem como elementos estratégicos que é necessário desenvolver. Desta forma, apontaram-se as grandes temáticas da Enologia e Marketing do Vinho e da Cortiça como as que se identificaram como de maior relevância e que se constituem como domínio estratégico para a comercialização e internacionalização de um produto de vital importância na economia portuguesa como a rolha de cortiça.

Com efeito, entre o sector da cortiça e o sector do vinho existe necessariamente um elo, uma relação directa de influência, onde a qualidade de um produto actua sobre a qualidade do outro. Este binómio cortiça-vinho é, assim, de vital importância para o sector da cortiça, quer ao nível da produção e distribuição do produto, quer também na sua promoção.

Um conhecimento deste elo essencial poderá garantir aos empresários e profissionais da cortiça um desempenho de maior qualidade, no que concerne a produção de rolha adequada a cada tipo de produto vinícola, mas também das formas de divulgação e promoção dos seus serviços e produtos.

É centrada nesta ideia de conhecimento transversal para produzir resultados concretos ao nível da produção, mas também da promoção e comercialização da cortiça, centrada numa das suas principais formas de utilização, que tem origem a criação destes Recursos Didácticos.

Desta forma, e atento às necessidades do sector, o Cincork candidata-se em Novembro de 2004 junto do POE-FDS à medida de financiamento que permitirá a execução deste trabalho: Medida 4.2.2.2. – Desenvolvimento de Recursos Didácticos, com os seguintes objectivos estratégicos:

- Contribuir para o aumento do nível de competência em enologia e marketing dos recursos humanos que integram ou pretendam vir a integrar o sector da cortiça e do vinho.
- Potenciar as sinergias decorrentes da complementaridade de uma acção concertada entre o cluster da

Co-financiado por:



cortiça, o cluster do vinho e o cluster do turismo.

- Aperfeiçoar as qualificações dos recursos humanos de ambos os clusters através das abordagens temáticas de importância crucial para o desenvolvimento sustentável dos mesmos.
- Promover o desenvolvimento da complementaridade da cortiça e do vinho.
- Proporcionar às escolas/cursos de hotelaria e turismo conteúdos em diferentes suportes que permitam o desenvolvimento de competências na área do enoturismo.

## ***Apresentação dos Recursos Didáticos***

O Cincork procurou desenvolver um conjunto de recursos autónomos e independentes, mas cuja integração e coesão seja facilitada. Assim, desenvolveram-se recursos de estudo em duas temáticas distintas, aos quais se associam outros recursos de apoio.

### **Dispomos então de:**

- *Manual do formando de Enologia*
- *Manual do formador de Enologia*
- *Aplicação interactiva off-line de Enologia – Formando*
- *Aplicação interactiva off-line de Enologia - Formador*
- *Aplicação interactiva on-line de Enologia - Formando*
- *Aplicação interactiva on-line de Enologia - Formador*
- *Manual do formando de Marketing do Vinho e da Cortiça*
- *Manual do formador de Marketing do Vinho e da Cortiça*
- *Aplicação interactiva off-line de Marketing do Vinho e da Cortiça – Formando*
- *Aplicação interactiva off-line de Marketing do Vinho e da Cortiça - Formador*
- *Aplicação interactiva on-line de Marketing do Vinho e da Cortiça - Formando*
- *Aplicação interactiva on-line de Marketing do Vinho e da Cortiça - Formador*



Co-financiado por:



Recurso	Tipo de suporte	Utilizadores	Forma de utilização	Outros recursos associados
ENOLOGIA - Manual do Formando	Manual impresso	Empresários, profissionais ou futuros profissionais do sector da cortiça que pretendam aumentar as suas competências e conhecimentos no domínio da Enologia com vista a gerirem a produção de rolha centrada na qualidade final do vinho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo autónomo sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades de avaliação. Eventualmente com apoio da Aplicação Interactiva.</li> <li>• Como documento de apoio a formação no domínio da Enologia</li> </ul>	Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>
		Formadores da área da Enologia, que venham a utilizar o recurso como manual de formação a disponibilizar aos formandos na sua formação.	Como documentação de apoio para orientação dos formandos no estudo da matéria	Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>  Manual do Formador
		Formadores do domínio técnico do sector da cortiça, que pretendam analisar os processos de enologia integrados nos conteúdos programáticos da cortiça.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como apoio à estruturação dos temas transversais do domínio da cortiça em que os processos vinícolas possam ser agentes de influência</li> <li>• Como documentação de apoio para orientação dos formandos no estudo da matéria</li> </ul>	
		Centros de Formação, Escolas Profissionais, Escolas de Hotelaria que pretendam disponibilizar no seu arquivo bibliográfico	Como documento bibliográfico para arquivo em bases de dados documentais para consulta pelos utilizadores	Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>
		Profissionais do sector vinícola que pretendam aprofundar os seus conhecimentos no domínio da Enologia	Estudo autónomo sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades de avaliação. Eventualmente com apoio das Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i> .	
Interessados na temática da Enologia que pretendam desenvolver conhecimentos específicos nesta área do saber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo autónomo sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades de avaliação. Eventualmente com apoio das Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>.</li> <li>• Como documento de apoio a formação no domínio da Enologia</li> </ul>			

### Estrutura do Manual do Formando de Enologia:

Manual autónomo de domínio do saber específico composto por 6 capítulos temáticos. Cada capítulo é dividido num conjunto de sub-temas, integrando no final Bibliografia de apoio, recursos web de interesse e actividades de avaliação do tema em estudo.

Recurso	Tipo de suporte	Utilizadores	Forma de utilização	Outros recursos associados
ENOLOGIA - Manual do Formador	Manual impresso	Formadores da área da Enologia	Como documento de orientação das actividades pedagógicas em sala de aula.	Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>  Manual do Formando
		Formadores do domínio técnico do sector da cortiça, que pretendam analisar os processos de enologia integrados nos conteúdos programáticos da cortiça.	Como apoio e orientação para actividades possíveis sobre temas transversais do domínio da cortiça em que os processos vinícolas possam ser agentes de influência	
		Centros de Formação, Escolas Profissionais, Escolas de Hotelaria que pretendam disponibilizar no seu arquivo bibliográfico	Como documento bibliográfico para arquivo em bases de dados documentais para consulta pelos formadores	

### Estrutura do Manual do Formador de Enologia:

Manual planificação das sessões e das actividades possíveis de desenvolver em situação de sala de aula, organizado conforme os capítulos desenvolvidos no Manual do Formando.

Co-financiado por:



Recurso	Tipo de suporte	Utilizadores	Forma de utilização	Outros recursos associados
ENOLOGIA – Aplicação Interactiva do Formando	Aplicação Interactiva <i>On-line</i> e Aplicação Interactiva <i>Off-line</i>	Empresários, profissionais ou futuros profissionais do sector da cortiça que pretendam aumentar as suas competências e conhecimentos no domínio da Enologia com vista a gerirem a produção de rolha centrada na qualidade final do vinho.	Estudo autónomo, sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades, através da utilização das novas tecnologias, quer no uso apenas de multimédia <i>Off-line</i> , quer <i>On-line</i> por interacção com um sistema administrativo que poderá gerar respostas a informações solicitadas ou avaliação de actividades.	Manual do Formando impresso
		Formadores da área da Enologia, que venham a utilizar o recurso como apoio à formação a disponibilizar aos formandos na sua formação.	Como meio de orientação dos formandos no estudo da matéria ou como actividades de consolidação de conhecimentos fora do contexto formativo.	Manual do Formando impresso Manual do Formador impresso
		Formadores do domínio técnico do sector da cortiça, que pretendam analisar os processos de enologia integrados nos conteúdos programáticos da cortiça.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como apoio à estruturação dos temas transversais do domínio da cortiça em que os processos vinícolas possam ser agentes de influência</li> <li>• Como documentação de apoio para orientação dos formandos no estudo da matéria</li> </ul>	
		Centros de Formação, Escolas Profissionais, Escolas de Hotelaria que pretendam disponibilizar no seu arquivo bibliográfico / multimédia	Como arquivo multimédia para bases de dados documentais para consulta pelos utilizadores	
		Profissionais do sector vinícola que pretendam aprofundar os seus conhecimentos no domínio da Enologia	Estudo autónomo, sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades de avaliação. Eventualmente com apoio das Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i> .	Manual do Formando impresso
		Interessados na temática da Enologia que pretendam desenvolver conhecimentos específicos nesta área do saber	Estudo autónomo, sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades, através da utilização das novas tecnologias, quer no uso apenas de multimédia <i>Off-line</i> , quer <i>On-line</i> por interacção com um sistema administrativo que poderá gerar respostas a informações solicitadas ou avaliação de actividades.	

### Estrutura das Aplicações Interactivas de Enologia - Formando:

**Aplicação Off-line:** Aplicação multimédia com apresentação dos conteúdos temáticos de modo interactivo, com actividades de avaliação de resposta imediata pelo sistema.

**Aplicação On-line:** Aplicação multimédia integrada na web em site ou plataforma de formação, com apresentação dos conteúdos temáticos de modo interactivo, com actividades de avaliação de resposta imediata pelo sistema, mas também com possibilidade de interacção com um sistema administrativo e um formador, quer de modo assíncrono (via email), quer síncrono em sessões previamente calendarizada.

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFS)

Recurso	Tipo de suporte	Utilizadores	Forma de utilização	Outros recursos associados
ENOLOGIA – Aplicação Interactiva do Formador	Aplicação Interactiva <i>On-line</i> e Aplicação Interactiva <i>Off-line</i>	Formadores da área da Enologia	Como documento de orientação das actividades pedagógicas em sala de aula.	Manual do Formando impresso Manual do Formador impresso
		Formadores do domínio técnico do sector da cortiça, que pretendam analisar os processos de enologia integrados nos conteúdos programáticos da cortiça.	Como apoio e orientação para actividades possíveis sobre temas transversais do domínio da cortiça em que os processos vinícolas possam ser agentes de influência Como forma de apresentação dos temas através dos mapas conceptuais.	
		Centros de Formação, Escolas Profissionais, Escolas de Hotelaria que pretendam disponibilizar no seu arquivo multimédia	Como arquivo multimédia para bases de dados documentais para consulta pelos utilizadores	

### Estrutura do Manual do Formador de Enologia:

Manual planificação das sessões e das actividades possíveis de desenvolver em situação de sala de aula, organizado conforme os capítulos desenvolvidos no Manual do Formando.

Recurso	Tipo de suporte	Utilizadores	Forma de utilização	Outros recursos associados
MARKETING DO VINHO E DA CORTIÇA - Manual do Formando	Manual impresso	Empresários, profissionais ou futuros profissionais do sector da cortiça, mas também do sector vinícola que pretendam aumentar as suas competências e conhecimentos no domínio do marketing estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo autónomo sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades de avaliação. Eventualmente com apoio da Aplicação Interactiva.</li> <li>Como documento de apoio a formação no domínio do marketing, centrado nos sectores do vinho e da cortiça</li> </ul>	Manual do Formando impresso
		Formadores da área do Marketing, em cursos destinados aos sectores do vinho ou da cortiça, que venham a utilizar o recurso como manual de formação a disponibilizar aos formandos na sua formação.	Como documentação de apoio para orientação dos formandos no estudo da matéria	Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>
		Centros de Formação, Escolas Profissionais, Escolas de Hotelaria que pretendam disponibilizar no seu arquivo bibliográfico	Como documento bibliográfico para arquivo em bases de dados documentais para consulta pelos utilizadores	Manual do Formador
		Profissionais de marketing que pretendam aprofundar os seus conhecimentos nos sectores específicos do vinho e da cortiça	Estudo autónomo sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades de avaliação. Eventualmente com apoio das Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i> .	Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>
		Interessados na temática que pretendam desenvolver conhecimentos específicos nesta área do saber	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo autónomo sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades de avaliação. Eventualmente com apoio das Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>.</li> <li>Como documento de apoio a formação no domínio do Marketing</li> </ul>	

### Estrutura do Manual do Formando de Marketing do Vinho e da Cortiça:

Manual autónomo de domínio do saber específico composto por 3 capítulos temáticos, um de carácter geral do marketing estratégico e dois centrados cada um num sector específico de actividade: os sectores do vinho e da cortiça.

Co-financiado por:



Recurso	Tipo de suporte	Utilizadores	Forma de utilização	Outros recursos associados
ENOLOGIA – Aplicação Interactiva do Formador	Aplicação Interactiva <i>On-line</i> e Aplicação Interactiva <i>Off-line</i>	Formadores da área do Marketing, em cursos destinados aos sectores do vinho ou da cortiça	Como documento de orientação das actividades pedagógicas em sala de aula.	Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i>  Manual do Formando
		Centros de Formação, Escolas Profissionais, Escolas de Hotelaria que pretendam disponibilizar no seu arquivo bibliográfico	Como documento bibliográfico para arquivo em bases de dados documentais para consulta pelos formadores	

### Estrutura do Manual do Formador de Marketing do Vinho e da Cortiça:

Manual planificação das sessões e das actividades possíveis de desenvolver em situação de sala de aula, organizado conforme os capítulos desenvolvidos no Manual do Formando.

Recurso	Tipo de suporte	Utilizadores	Forma de utilização	Outros recursos associados
MARKETING DO VINHO E DA CORTIÇA – Aplicação Interactiva do Formando	Aplicação Interactiva <i>On-line</i> e Aplicação Interactiva <i>Off-line</i>	Empresários, profissionais ou futuros profissionais do sector da cortiça, mas também do sector vinícola que pretendam aumentar as suas competências e conhecimentos no domínio do marketing estratégico.	Estudo autónomo, sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades, através da utilização das novas tecnologias, quer no uso apenas de multimédia <i>off-line</i> , quer <i>on-line</i> por interacção com um sistema administrativo que poderá gerar respostas a informações solicitadas ou avaliação de actividades.	Manual do Formando impresso
		Formadores da área do marketing, em cursos destinados ao sector do vinho ou da cortiça que venham a utilizar o recurso como apoio à formação a disponibilizar aos formandos na sua formação.	Como meio de orientação dos formandos no estudo da matéria ou como actividades de consolidação de conhecimentos fora do contexto formativo.	Manual do Formando impresso
		Centros de Formação, Escolas Profissionais, Escolas de Hotelaria que pretendam disponibilizar no seu arquivo bibliográfico / multimédia	Como arquivo multimédia para bases de dados documentais para consulta pelos utilizadores	Manual do Formador impresso
		Profissionais de marketing que pretendam aprofundar os seus conhecimentos nos sectores específicos do vinho e da cortiça	Estudo autónomo, sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades de avaliação. Eventualmente com apoio das Aplicações Interactivas <i>On-line</i> e <i>Off-line</i> .	Manual do Formando impresso
		Interessados na temática que pretendam desenvolver conhecimentos específicos nesta área do saber	Estudo autónomo, sem apoio de terceiros, através de análise das temáticas e realização das actividades, através da utilização das novas tecnologias, quer no uso apenas de multimédia <i>off-line</i> , quer <i>on-line</i> por interacção com um sistema administrativo que poderá gerar respostas a informações solicitadas ou avaliação de actividades.	

### Estrutura das Aplicações Interactivas de Marketing do Vinho e da Cortiça - Formando:

**Aplicação *Off-line*:** Aplicação multimédia com apresentação dos conteúdos temáticos de modo interactivo, com actividades de avaliação de resposta imediata pelo sistema.

**Aplicação *On-line*:** Aplicação multimédia integrada na web em site ou plataforma de formação, com apresentação dos conteúdos temáticos de modo interactivo, com actividades de avaliação de resposta imediata pelo sistema, mas também com possibilidade de interacção com um sistema administrativo e um formador, quer de modo assíncrono (via email), quer síncrono em sessões previamente calendarizadas.

Co-financiado por:



Recurso	Tipo de suporte	Utilizadores	Forma de utilização	Outros recursos associados
MARKETING DO VINHO E DA CORTIÇA – Aplicação Interactiva do Formador	Aplicação Interactiva On-line e	Formadores da área de Marketing em cursos destinados ao sector do vinho e da cortiça	Como documento de orientação das actividades pedagógicas em sala de aula. Como forma de apresentação dos temas através dos mapas conceptuais.	Manual do Formando impresso Manual do Formador impresso
	Aplicação Interactiva Off-line	Centros de Formação, Escolas Profissionais, Escolas de Hotelaria que pretendam disponibilizar no seu arquivo multimédia	Como arquivo multimédia para bases de dados documentais para consulta pelos utilizadores	

### Estrutura das Aplicações Interactivas de Marketing do Vinho e da Cortiça - Formador:

Aplicação multimédia, em arquivo off-line ou integrada na web em site ou plataforma de formação, com as orientações pedagógicas para preparação e realização de actividades, mapas conceptuais dos temas abordados no manual do formando, bem como glossários, links e elementos de consulta adicional



# Índice



# ÍNDICE

## **Unidade Modular 1**

### **Marketing B2C e B2B**

## **Unidade Modular 2**

### **Marketing B2C**

Caso específico da Indústria Vinícola

## **Unidade Modular 3**

### **Marketing B2B**

Caso específico da Indústria Corticeira

## **Bibliografia**



Co-financiado por:





UNIDADE MODULAR 1

# **MARKETING B2C E B2B**



# 1. INTRODUÇÃO

**Neste manual não pretendemos realizar a análise de um caso concreto de uma empresa, nem tão pouco, uma análise exaustiva do marketing. Temos por objectivo, contribuir para o desenvolvimento de competências na área do Marketing, focando especificamente em dois dos sectores profissionais mais importantes em Portugal. Assim, o manual versa sobre processos de marketing demonstrando de que forma as empresas poderão promover os seus produtos junto dos clientes, de modo integrado na organização, através de Estratégias e estruturas de marketing promocional.**



Co-financiado por:



## 2.MARKETING: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

### 2.1. Definições

De forma a melhor se entender o Marketing define-se, de seguida, alguns dos conceitos chave para a sua compreensão.

#### **Marketing**

Apresentam-se de seguida algumas definições de Marketing.

***“Gestão de Marketing é a arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes”***

Kotler (2003-a)

***“Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.”***

American Marketing Association (<http://www.marketingpower.com/content21257.php>)

Verifica-se que em ambas as definições está presente o conceito de entregar valor para os clientes. Este parece ser a base do Marketing em todas as definições que possam existir. O Marketing pode-se encarar como a criação de valor para os clientes satisfazendo ao mesmo tempo os objectivos da organização e assim os seus accionistas e colaboradores.

#### **Mercado, mercado – alvo**

Pode-se simplificar o conceito de mercado como o conjunto de compradores e vendedores que transaccionam bens ou serviços entre si. Este conceito é muito amplo, englobando todo o tipo de transacções ou o tipo de vendedores ou compradores.

No entanto, nenhuma empresa consegue verdadeiramente atingir todo o mercado. Embora em certos produtos, como os bens de consumo, se possa atingir uma grande franja do mercado, não deixa de ser certo que as diferentes gamas de produtos existentes estratificam o mercado em compradores – tipo. Assim, temos diferentes tipos de compradores que, de acordo com as suas possibilidades, adquirem diferentes produtos.

Assim, o conceito de mercado, em marketing, não deve ser separado do conceito de **mercado-alvo**. No marketing, tal como o conhecemos actualmente, o mercado alvo é o conjunto de clientes a quem queremos vender o nosso produto.

Este conjunto de clientes é resultado da análise de mercado que a empresa realiza (segmentação) e que pre-

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

tende atingir (posicionamento) com o seu conjunto de ferramentas, conhecidas como o marketing mix (ver definição).

### **Missão**

A definição da missão, de acordo com Kerin (2001), confere além do óbvio foco no objectivo principal da organização, a possibilidade de consolidar a visão de longo prazo da gestão de topo, providenciar um guia, identificando, perseguindo, e avaliando as oportunidades de mercado e do produto, e inspirar e desafiar os colaboradores a executar o que é positivo para a organização e para os clientes.

A missão sintetiza a razão da existência da Organização, reflectindo uma visão, um ideal comum que oriente os comportamentos e decisões e motive a acção.

### **Segmentação**

A segmentação pode ser definida como o processo de separação do mercado em fracções homogéneas de características dos compradores. Tal como refere Kotler (2003-b), estas características podem ser, por exemplo, de carácter demográfico ou psicológico entre os compradores.

### **Posicionamento**

Citados por Kotler (2003-b), Al Ries e Jack Trout definirão o posicionamento de uma forma original: o “posicionamento não é o que se faz com o produto. Posicionamento é o que se faz com a mente dos clientes em potencial”. Por esta razão os clientes vêem determinados produtos como portadores de uma característica que os distingue dos outros. Por exemplo, todos reconhecem o Barca Velha como um produto de excepção. No entanto este posicionamento deve ser fundamentado e alimentado. Se uma empresa não posiciona o seu produto, o mercado fá-lo-á. A forma como o mercado posiciona o produto pode ser diferente do que as empresas pretendem, daí ser importante que a empresa controle este ponto, procurando moldar a imagem dos seus produtos junto da “mente dos clientes em potencial”.

### **Marketing – mix**

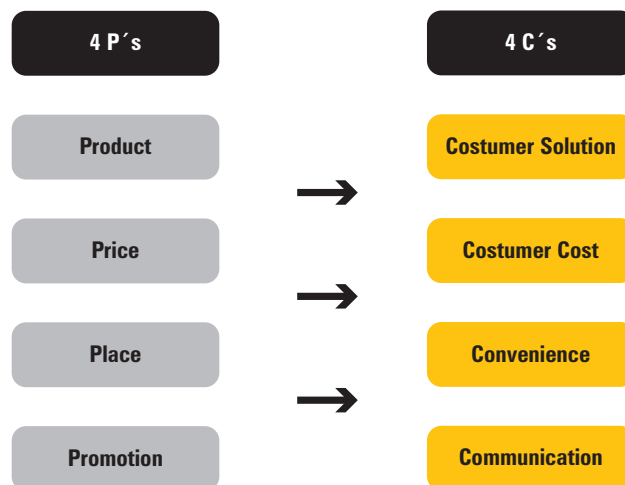
O Marketing-mix é o conjunto de ferramentas à disposição dos responsáveis de marketing para atingir o mercado alvo definido. Assim, a definição do marketing mix é uma etapa subsequente à definição do posicionamento da empresa.

A implementação é conseguida através do uso de ferramentas controladas pela empresa, em cuja combinação correcta se sustenta o posicionamento pretendido.

**As ferramentas do Marketing Mix foram classificadas em quatro grupos abrangentes, vulgarmente conhecidos como os 4P's. Os quatro grupos são o produto, o preço, a distribuição e a comunicação. No entanto Robert Lauterburn, citado por Kotler (2003-b) sugere que os 4P's<sup>5</sup> correspondam aos 4C's do cliente:**

Co-financiado por:





Neste tipo de conversão sugerida por Robert Lauterburn e descrita por Kotler (2006-a), está subjacente uma forte noção de focalização no cliente e em satisfazê-lo, pensando no que o produto vai trazer ao cliente.

As empresas ganhadoras são aquelas que vão convenientemente ao encontro das necessidades dos clientes, de uma perspectiva económica e vantajosa.

## 2.2. Marketing e Economia actual

O Marketing é hoje aceite como uma vertente fundamental num negócio.

Na perspectiva actual, de aumento da dimensão dos mercados, provocada pela conhecida tendência globalizante por parte das mais proeminentes economias globais, a luta pela eficiência é hoje, mais do que nunca, obrigatória.

A internacionalização dos produtos ou serviços aparece como um novo teste à competitividade das empresas. Assim, numa procura de liderança ou não, as empresas são obrigadas a descobrir novos valores e aperfeiçoar a oferta, de forma a tornarem-se imprescindíveis no mercado onde concorrem.

O Marketing surge como o “departamento de fabricação de clientes” da empresa, tal como definiu Philip Kotler (2003-a). Este guru do Marketing explica que o Marketing é a capacidade de atingir o alvo (mark). Assim, se o alvo das empresas é obter a maior fracção da quota de mercado, o seu alvo é todo o mercado de procura em que a empresa se insere.

De acordo com os objectivos definidos por cada organização, dever-se-ão tomar as acções necessárias para construir relações com os seus clientes, que sejam mutuamente lucrativas, a longo prazo.

Co-financiado por:



**No entanto, o processo globalizante e a disponibilidade de meios de comunicação cada vez mais rápidos alteraram significativamente os mercados actuais. Kotler (2003-a) descreve o mercado actual da seguinte forma:**

- Os consumidores têm um poder de compra superior: quer as organizações, quer o consumidor final estão hoje apenas a um click de distância, na comparação de preços, na concorrência e atributos dos produtos, obtendo respostas, realizando compras, e até definindo o preço a pagar por um produto
- Um aumento dos produtos e serviços disponíveis no mercado; hoje é possível comprar praticamente tudo através da Internet: mobília, máquinas de lavar a louça, consultoria de gestão e até conselhos médicos. Além do mais, o consumidor pode comprar virtualmente tudo de qualquer parte do mundo.
- Um aumento da quantidade de informação disponível sobre praticamente tudo; o acesso à informação é hoje relativamente fácil, através da Internet, podendo aceder-se a relatórios de consumo, informações económicas, artigos de investigação e livros.
- Um aumento da facilidade na interacção e realização de encomendas; os consumidores e compradores podem realizar encomendas a qualquer momento e em qualquer localização.
- Uma possibilidade de comparação dos diversos produtos de toda a concorrência; o comprador pode hoje comparar informações, acerca do produto ou serviço que pretende adquirir, através de chats na Internet, em sites especializados na comparação de produtos e serviços (www.Netmenu.com)

### 2.2.1. Oportunidades de crescimento

Num mercado cada vez mais global, aumentam as oportunidades de crescimento para as empresas.

De acordo com Kotler (2006-a) uma empresa pode desenvolver três opções para o crescimento: a primeira opção é conseguir mais crescimento no negócio em que se encontra no momento (crescimento intensivo); a segunda é identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios que estão relacionados com o negócio actual (crescimento integrado); finalmente, a terceira é identificar oportunidades para acrescentar negócios atractivos que não estão relacionados com o negócio da empresa (diversificação).

Desenvolveu-se, contudo, uma quarta oportunidade ou obrigação das empresas numa altura em que determinados negócios podem estar em declínio ou a perder rentabilidade, o “downsizing”.

Crescimento Intensivo	Crescimento Integrado	Crescimento Diversificado	“Downsizing”
1) Penetração de Mercado	1) Integração a Jusante	Diversificação	Eliminar negócios não rentáveis
2) Desenvolvimento de Mercado	2) Integração a Montante		
3) Desenvolvimento de Produto	3) Integração Horizontal		

#### **Crescimento Intensivo**

**Uma estratégia de crescimento intensivo, inclui as possibilidades que referimos na tabela acima. Elas são explicadas sucintamente de seguida:**

- Penetração de mercado; em que a empresa pode ensaiar o aumento da quota de mercado com os produtos que possui e nos mercados onde se encontra de momento

Co-financiado por:



- Desenvolvimento do mercado; onde a empresa considera se consegue desenvolver ou criar novos mercados para os produtos que possui
- Desenvolvimento do produto; nesta estratégia a empresa procura desenvolver novos produtos para o mercado que trabalha actualmente

### ***Crescimento Integrado***

Neste tipo de estratégia, a empresa pode decidir crescer criando ou adquirindo empresas ou negócios que sejam seus fornecedores, seus clientes ou seus concorrentes (integração a montante, a jusante ou horizontal, respectivamente). Este crescimento é feito em empresas que pertençam à sua indústria. Assim, a empresa pode alargar o seu leque de activos e recursos que lhe permitem crescer.

### ***Crescimento Diversificado***

Este tipo de estratégia faz sentido quando se encontram boas oportunidades de investimento em negócios junto de indústrias de sectores diferentes daqueles que a empresa se insere.

### ***“Downsizing”***

Sobretudo em alturas de crise, existem negócios que deixam de ser procurados ou de ser rentáveis, e assim, as empresas não devem olhar apenas para as oportunidades de crescimento, mas também para as oportunidades/ obrigações de eliminar ou vender negócios que não lhe sejam rentáveis. Assim, o gestor pode concentrar-se nas actividades de negócio que sejam mais rentáveis, evitando perder tempo com negócios sem rentabilidade e que geralmente são consumidores de muito tempo devido às suas próprias ineficiências.

## **2.3. Orientações de Marketing**

Ao longo dos anos os conceitos de marketing sofreram alterações principalmente relacionadas com os compradores. De seguida, descrevem-se as principais orientações que uma empresa pode ter face ao mercado.

**Conceito de produção:** esta orientação baseia-se na ideia de que os consumidores preferem produtos baratos e disponíveis. Assim, os gestores concentram-se em obter eficiência na produção, através de baixos custos e distribuição em massa.

**Conceito do produto:** nesta orientação, supõe-se que os consumidores favorecem os produtos que oferecem a melhor qualidade, performance ou características inovadoras. Neste caso, os gestores concentram-se em fazer produtos de qualidade superior e em melhorá-los ao longo do tempo.

**Conceito da Venda:** neste conceito estabelece-se que os consumidores e as empresas, se deixados sós, não vão comprar suficientes produtos das empresas em geral. Neste caso os gestores concentram-se em vender, sendo agressivos e efectuando esforços de promoção.

Co-financiado por:



**Óptica do Marketing:** neste caso, em vez de se concentrarem no produto ou na venda, as empresas mudam o foco para o cliente. O trabalho das empresas não é encontrar os clientes apropriados para os seus produtos mas os produtos apropriados para os seus clientes. Este conceito baseia-se na maior eficácia da empresa, face aos concorrentes na criação, entrega e comunicação de superior valor para o cliente do seu mercado alvo.

**Conceito do cliente:** hoje em dia, algumas empresas, vão muito para além do conceito de marketing, procurando construir uma oferta individualizada para cada cliente (marketing one-to-one). Estas empresas procuram aumentar as quotas de cliente em vez da quota de mercado. Trabalham, assim, por aumentar o volume de vendas a cada cliente individual, encontrando soluções cada vez mais específicas que satisfaçam cada cliente.

**Conceito de Marketing Social:** O conceito de marketing não deve, contudo, ignorar as alterações que se evidenciam no mundo actual, como a deterioração do ambiente, recursos escassos, uma população crescente, fome e pobreza mundial, e serviços sociais cada vez mais escassos. Assim, assinala-se uma responsabilidade social de cada empresa na contribuição não só para a sociedade que a envolve, mas, também, para toda a sociedade mundial, através de uma cultura ambiental e social auto responsável. A satisfação das necessidades do cliente não deve ser promovida a qualquer preço. Deve-se, assim, redefinir a oferta para a satisfação das necessidades dos compradores, mais eficaz e eficientemente que os concorrentes, e de uma forma que preserve e aumente a satisfação dos compradores e da sociedade.

### 3. AS DECISÕES DE MARKETING

Kotler (2003-b) refere a Harley-Davidson como exemplo excepcional em que se quebraram alguns preconceitos do Marketing. Em vez de financiar pesquisas de Marketing caras, gastar grandes somas em publicidade, e criar pesados departamentos de Marketing, esta companhia esticou os seus recursos até ao limite, mantendo-se próxima dos seus clientes, e criando soluções mais satisfatórias para as suas necessidades. Criaram clubes de compradores, usaram relações públicas criativas, e entregam produtos de qualidade, para obter a fidelização a longo prazo.

Devido à proximidade que os gestores de marketing têm dos clientes e das tendências do mercado, algumas das tarefas e decisões a tomar deixam de estar estritamente relacionadas com questões comerciais e podem mesmo chegar ao desenvolvimento do produto (desenho de novos produtos), quantos comerciais a contratar, gastos em campanhas de publicidade. . . . , até a letra e cor de uma nova embalagem (Kotler, 2003-b).

Na sua essência, as decisões de Marketing são eminentemente estratégicas e situam-se num nível decisório, desde sempre, hierarquicamente elevado. No entanto, na actual tendência de crescimento das gamas de produtos oferecidas, certas competências passaram a ser delegadas para os profissionais de marketing pelos gestores de topo. O marketing estratégico (ver quadro seguinte) inclui algumas destas funções.

Funções dirigidas ao desenvolvimento do produto, até muito recentemente realizadas apenas por responsáveis pela produção têm, ao nível do marketing, uma aplicação prática óbvia, já que são estes profissionais que en-

Co-financiado por:



contram o mercado e nele as necessidades dos clientes. Tais alterações devem-se à tentativa de integração de todas as competências de relevo, numa só função de carácter estratégico.

EXTENSÃO DAS FUNÇÕES DE MARKETING	
<b>Marketing de Estudos</b>	Estudo de mercado (inquéritos) Estudo da posição concorrencial (painéis, etc.) Controlo da eficácia das acções de marketing
<b>Marketing Estratégico</b>	Escolhas dos mercados alvo Determinação do posicionamento e da política de marca Concepção do produto e dos serviços associados Fixação de preços Escolha dos canais de distribuição e relação produtores – distribuidores Elaboração da estratégia de comunicação Desenvolvimento de uma estratégia relacional
<b>Marketing Operacional</b>	Realização das campanhas de publicidade e de promoção Acções de vendas e de marketing relacional Distribuição dos produtos, merchandising e promoções Serviços pós – venda

**Quadro 1** - Algumas competências dos responsáveis de marketing numa empresa

O Marketing tal como é expresso no quadro 1, na maioria das vezes, não se encontra formalmente institucionalizado numa empresa.

Tal como refere Kotler (2006-b), na generalidade das vezes, o Marketing é realizado pelos gestores de topo, pelos responsáveis comerciais ou subcontratados a uma agência externa. Este tipo de empresas não concebe o Marketing como uma forma mais alargada de posicionar as suas empresas.

Por outro lado, também, de acordo com aquele autor, quando as empresas procuram a contratação de uma ou mais pessoas, afectas a funções de marketing, realizam-no para libertar a área comercial de algum do trabalho comum. Estes novos responsáveis trabalham para calibrar o tamanho do mercado, escolher os melhores mercados e canais, e estudar os potenciais compradores.

O autor refere, ainda, a típica confusão que existe entre departamentos comerciais e de marketing. De facto, a primeira função é tipicamente bem apetrechada por ser uma função de operacionalidade muito grande e por ser este o veículo para o mercado. No entanto, a existência de recursos alocados a uma função de marketing está relacionada com a mudança nos mercados globais e com a constante modificação dos desejos e condições do mercado.

### 3.1. Departamento de Marketing

As tendências actuais de organização das empresas em departamentos estão longe de entrar em desuso, seja por uma questão de melhor entendimento por parte dos recursos humanos, seja pela facilidade que representa para os gestores de topo. No entanto, as teorias organizacionais mais modernas preconizam uma gestão por

Co-financiado por:



processos, sendo que não se encerra num departamento uma actividade restrita, mas sim uma ou várias etapas de um processo transversal a toda a organização. O Marketing enquadra-se perfeitamente nestas teorias, sendo que para ser concretizado com eficiência a sua actividade não se encerra dentro num departamento mas é transversal à empresa.

Desde o primeiro contacto de um possível cliente até à efectiva compra do produto ou serviço, incluem-se várias etapas que vão desde a análise das características do produto (entendida como uma actividade comercial), ao teste sobre o produto (onde se enquadram departamentos como o comercial, a produção e a logística) até à aceitação e compra do produto (actividade eminentemente comercial e contabilística). O Marketing, como já vimos, enquadra-se numa perspectiva de estudo do mercado alvo, e no desenvolvimento de acções necessárias para garantir o sucesso e viabilidade do negócio, que se verifica nos resultados obtidos junto dos clientes alvo. Assim, este departamento teria uma actividade quase invisível para o cliente, uma vez que está na génese do processo comercial.

As tarefas de um Departamento de Marketing passam por algumas decisões de grande dimensão como o desenho de um novo produto, quantas pessoas contratar, ou quanto investir em publicidade, e por outras de menor dimensão, como por exemplo a letra e cor da nova embalagem.

## 4. ANÁLISE SITUACIONAL

### 4.1. Análise SWOT

As empresas para detectar eventuais oportunidades de mercado podem realizar uma análise ao mercado e encontrar eventuais locais onde possam posicionar a sua oferta. No entanto, sem saber quais são os seus pontos fortes e fracos uma empresa não consegue, certamente, diagnosticar e perceber até onde pode ir. Assim, este estudo deve incluir uma análise quer ao mercado (externa) quer à empresa (interna). Surge, desta forma, a análise SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats).

A análise SWOT permite avaliar em duas dimensões diferentes da empresa – a componente externa e a interna. A empresa deve realizar um diagnóstico sobre os seus pontos fortes e fracos, de forma a poder traçar os seus limites. Por outro lado, deve analisar o mercado que a rodeia em busca de oportunidades e potenciais ameaças que o sector oferece à empresa.

A análise SWOT é uma forma muito difundida de fazer o diagnóstico estratégico da empresa. O que se pretende é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa, com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura económica, das imposições legais, etc.

A análise SWOT é também conhecida como o modelo de Harvard, já que a sua metodologia se baseia num modelo realizado nessa universidade.

Co-financiado por:



SWOT é a junção das iniciais (em inglês) de quatro elementos-chave, **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats.

**Strengths** – pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes

**Weaknesses** – pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes

**Opportunities** – oportunidades: aspectos positivos da envolvente, com o potencial de fazerem crescer a vantagem competitiva da empresa

**Threats** – ameaças: aspectos negativos da envolvente, com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

A ideia é a de avaliar, através de uma reflexão aprofundada, na qual devem participar todos os gestores de topo da empresa, quais são estes elementos. Previamente, será necessário reunir uma série de informações:

- Internas, para os pontos fortes e fracos
- Externas, para as oportunidades e ameaças (aqui, é necessário visão e bom-senso)

Finalmente, é necessário construir um quadro com estes quatro elementos: de um lado os pontos fortes e fracos e do outro as oportunidades e ameaças.

ENVOLVENTE INTERNA	Pontos Fortes	Pontos Fracos
ENVOLVENTE EXTERNA		
Oportunidades		
Ameaças		

Segundo Lindon (2004), a função de Marketing subdivide-se agora em três tipos: marketing estratégico, marketing de estudos e marketing operacional. Entre as funções, algumas eram tradicionalmente ligadas às vendas.

A análise ao mercado externo (oportunidades e ameaças) tem, aliás, como objectivo mais relevante o discernir de novas oportunidades<sup>11</sup>. A oportunidade de marketing, definida por Kotler (2006-a), é *“an area of buyer need and interest in which there is a high probability that a company can profitably satisfy that need”*, ou seja, uma área do Mercado onde haja interesse por parte do consumidor e onde haja uma elevada probabilidade da empresa satisfazer a necessidade de forma rentável.

## 4.2. Estratégias generalistas de marketing

As estratégias existem para materializar os objectivos. Os gestores devem definir o caminho a seguir para atingir os objectivos.

A definição de uma estratégia é importante a diferentes níveis. Esta deve ser realizada, preferencialmente, através de um grupo onde figuram activos humanos de relevo para as áreas a desenvolver as estratégias. Os

Co-financiado por:



benefícios da formulação e gestão de estratégias são, de acordo com a descrição de Pearce (1997), importantes pelas seguintes razões:

- A gestão da estratégia aumenta a possibilidade da empresa em prevenir problemas
- As decisões baseadas em grupos são provavelmente desenhadas para as melhores alternativas existentes
- O envolvimento de colaboradores na formulação da estratégia permite a sua compreensão e a relação entre um plano estratégico e a recompensa em produtividade (aumentando desta forma a motivação)
- Diminui o distanciamento potencialmente existente, caso a estratégia seja desenvolvida sem a criação de um grupo de formulação de estratégia
- A resistência à mudança é diminuída.

### **De acordo com aquele autor existem três níveis de estratégia: o nível corporativo, o nível de negócio e o nível funcional ou operativo.**

O **nível corporativo**, onde as decisões são tomadas pelos gestores de topo (directores, administradores, gerentes, etc.). As decisões a este nível são relacionadas com a performance financeira da empresa e com alguns objectivos não financeiros, como fortalecer a imagem da empresa e o cumprimento de responsabilidades sociais. Em grande medida as decisões ao **nível corporativo** reflectem as preocupações dos accionistas e da sociedade que envolve a empresa.

As estratégias definidas para o **nível de negócio** são normalmente realizadas por gestores de negócio. Estes devem converter as intenções da direcção em objectivos concretos e as estratégias para eventuais unidades de negócio independentes. Na essência, a este nível, tomam-se decisões que determinam a forma como a empresa vai competir no mercado.

Ao **nível funcional ou operativo**, realizado por gestores de produto, de determinada zona ou área, desenvolvem-se objectivos anuais e estratégias de curto prazo em áreas como a produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças e contabilidade, recursos humanos e marketing.

No final, tal como comenta Pearce (1997), no nível corporativo e de negócio as decisões focam-se em “fazer as coisas correctas” e ao nível funcional em “fazer as coisas correctamente”.

### **Michael Porter (1986) definiu três estratégias genéricas que as organizações podem seguir para serem potencialmente bem sucedidas e permitirem a superação das outras empresas numa indústria:**

- Liderança no custo
- Diferenciação
- Focalização

### **Liderança no custo**

Esta estratégia, segundo Porter (1986) exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo, um controlo rígido do custo e das despesas gerais, que não sejam

Co-financiado por:



permitidas contas marginais em clientes, e a minimização do custo em áreas como a Pesquisa e Desenvolvimento, assistência técnica, força de vendas, publicidade, entre outros.

Neste tipo de estratégia, a empresa compete com as demais concorrentes na maior eficiência do seu processo e de toda a estrutura organizacional, com foco na redução de custos. Esta estratégia não deve, contudo, ignorar a qualidade do produto ou serviço por força de uma possível perda competitiva essencial.

Para atingir uma posição concorrencial vantajosa, neste tipo de estratégia, as empresa têm, na maioria das vezes, de possuir uma elevada parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como o acesso favorável à matéria-prima.

O reinvestimento das margens obtidas com a liderança de custo deve ser garantido de forma a minimizar o uso de equipamentos e instalações modernas e sustentar a liderança no custo.

## Diferenciação

Uma outra estratégia, definida por Michael Porter (1986), é a diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa. Para o executar, a empresa deverá criar algo considerado único em toda a indústria. É o exemplo dos vinhos Barca Velha que se diferenciam claramente dos restantes, pelas escassas colheitas, obtendo um produto fortemente valorizado pelo mercado. Por outro lado, pode-se também utilizar o exemplo de uma qualquer empresa do ramo da cortiça que procure comercializar sobretudo produtos de classe EXTRA ou SUPERIOR em rolhas de cortiça, categorias que, além de escassas, são distintas das outras ao nível do preço e qualidade (visual).

A empresa, neste tipo de indústria, não deixa contudo de controlar os custos. No entanto, estes deixam de ser o alvo estratégico da empresa (Porter, 1986). Por outro lado, neste tipo de estratégia, pode não ser possível obter uma parcela de mercado dominante, já que não só depende de uma noção de exclusividade (e, portanto, contraditória com uma posição dominante) assim como nem todo o mercado estará disposto a pagar elevados preços a que esta estratégia está, geralmente, associada.

## Focalização

Uma outra estratégia seria a de foco num determinado grupo de compradores. A empresa, neste caso, não se posiciona como fornecedora de todo o mercado, mas apenas do seu alvo, ao contrário das estratégias de diversificação e liderança no custo, que se direccionam para todo o mercado. Nesta estratégia, a empresa depende da satisfação do seu alvo estratégico de uma forma mais eficiente que os restantes concorrentes, que estão a competir para todo o mercado.

No entanto, uma empresa que adopte esta estratégia não deixa de ter de se diferenciar das restantes empresas concorrentes. Para o fazer a empresa deve posicionar-se de forma a ter a vantagem de custo ou diferenciando a sua oferta (as duas estratégias referidas atrás). A distinção desta estratégia face às anteriores faz-se pela dimensão do mercado alvo da empresa. Nesta estratégia uma empresa posiciona-se para um segmento de mercado em particular, ao contrário das anteriores.

Co-financiado por:



		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Melhor num determinado benefício para o cliente	Mais baixo custo
MERCADO ALVO	Toda a indústria	<b>Diferenciação</b>	<b>Liderança no custo</b>
	Apenas um Segmento	<b>Enfoque</b>	

Kotler (2006-a) acrescenta que no mercado actual, as empresas que queiram internacionalizar o seu negocio ou que se queiram expandir para outros mercados necessitam de criar parcerias com outras empresas, nos mercados locais, para complementarem e alavancar as suas capacidades e recursos.

## 5. O PROCESSO DE MARKETING

O processo de Marketing descreve a forma como uma qualquer organização pode desenvolver uma estrutura “tipo Marketing”.

**Assim, uma estrutura de marketing pode, de uma forma simplificada, seguir os seguintes passos:**

### 1- Avaliação do mercado e detecção de oportunidades.

A empresa deve, inicialmente, realizar uma análise sobre a indústria ou negócio (5.1), estudar o mercado de clientes, sejam consumidores ou empresas (Caps II e III, respectivamente) e, finalmente, encontrar os segmentos que entende desenvolver (5.2)

### 2- Desenvolver estratégias de marketing

O desenvolvimento de uma estratégia implica que a empresa conheça qual o posicionamento que entende ser importante (5.3) e que deseja desenvolver no mercado alvo.

### 3- Planear e gerir os programas de marketing

A empresa deve, de seguida, desenvolver o marketing mix (5.5), ou seja, as políticas de preço, produto, distribuição e comunicação.

### 4- Desenvolver e gerir o plano estratégico

O planeamento do marketing acaba no desenvolvimento de um plano de marketing adequado aos produtos da empresa (5.6). O plano deve ser acompanhado durante a sua implementação para que se possa corrigir eventuais desvios.

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFS)

## 5.1. Análise sobre o mercado

### 5.1.1. Consumidor (B2C)

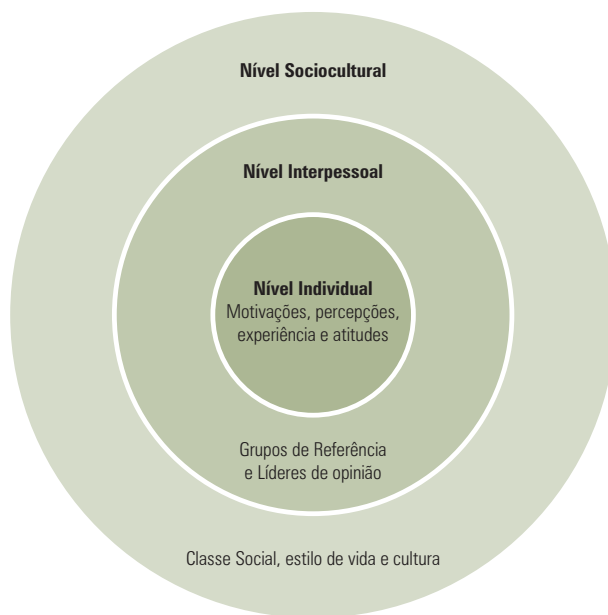
Para perceber o consumidor e o mercado do grande consumo é necessário avaliar o comportamento de compra do consumidor.

#### 5.1.1.1. Factores explicativos do comportamento de compra do consumidor

A compra e o consumo são facetas particulares do comportamento humano. De forma a explicá-lo é necessário utilizar e beneficiar dos diversos estudos que existem no domínio das ciências sociais (Dubois, 2000).

Dependendo da especialidade do analista, existem diferentes visões sobre a decisão de compra. Se um economista vê a decisão de compra como um factor relacionado principalmente com o poder de compra, um psicólogo indicará características como a auto-estima como factor preponderante.

Dubois (2000) resumiu as variáveis que influenciam a compra por parte do consumidor em três grupos.



**Figura 1** – Os três níveis que explicam o comportamento de compra e consumo. Adaptado de Dubois (2000)

De uma forma geral, a **figura 1** pretende resumir os principais níveis que caracterizam o consumidor e o indivíduo, para poder-se, de seguida, explorar os principais factores que possam influenciar a compra.

- **Nível Individual**

Na teoria económica, refere-se que os consumidores escolhem a quantidade que pretendem consumir de um determinado bem, de forma a maximizar a sua utilidade, tendo em conta as suas preferências, a sua restrição

orçamental, e os preços desse e de outros bens – preços relativos (Almeida, 2003).

Contudo, a nível individual actuam diversas características das pessoas, como as motivações, a personalidade, a percepção e as imagens dos produtos, a experiência e a memória com os produtos, e as atitudes e preferências pessoais.

A **motivação**, de acordo com o dicionário ilustrado da Porto Editora (2004), é o processo que desencadeia uma actividade consciente ou, então, o conjunto de factores que determinam a conduta de alguém.

Assim, de acordo com a definição de motivação podemos verificar que a motivação é um acto consciente. De acordo com Dubois (2000), as motivações referem-se ao processo que leva às pessoas a comportarem-se da forma como fazem.

**No domínio da psicologia desenvolveram-se teorias explicativas da motivação. Destacam-se as teorias de Sigmund Freud e Abraham Maslow, entre as mais conhecidas.**

Freud, a título de curiosidade, assumiu que as forças psicológicas que formam o comportamento das pessoas é largamente inconsciente e que as pessoas não podem conhecer totalmente as suas motivações (Kotler 2003). Foi Freud que, pela primeira vez, se referiu à hipótese de haver motivações subconscientes que não podem ser directamente detectadas e analisadas.

**Já Maslow, referiu que as motivações de compra podem muitas vezes estar relacionadas com as necessidades de cada indivíduo. Estas podem ser descritas de acordo com as categorias descritas por Maslow.**

**1º Nível:** Necessidades Fisiológicas

Estão ligadas directamente à sobrevivência do indivíduo. É o grupo de necessidades básicas como comer, beber, vestir, etc.

**2º Nível:** Necessidades de segurança

São as necessidades de garantir a sua segurança face a diferentes perigos que possam atingir as pessoas, como são os seguros, os cintos de segurança, a medicina preventiva, etc.

**3º Nível:** Necessidades de pertença ou afeição

Sendo o homem um ser social, tem a necessidade de ser aceite e amado pela família, amigos, pessoas com quem vive, etc. Assim o consumo pode incluir a pessoa num grupo, clube ou associação que a faça sentir incluída.

**4º Nível:** Necessidades de Estima

Cada individuo tem ainda a necessidade de se sentir bem, tendo auto-estima e de ser estimado pelos outros

Co-financiado por:



### 5º Nível: Necessidades de Realização

É, de acordo com Maslow, o cume das aspirações humanas.

Segundo Maslow, a necessidade não satisfeita justifica o comportamento dos indivíduos. De acordo com esta teoria, as pessoas têm diferentes necessidades que se podem separar hierarquicamente. As pessoas vão procurar satisfazer primeiro as necessidades mais importantes para si; uma necessidade deixa de existir assim que é satisfeita, e o indivíduo vai procurar satisfazer a necessidade seguinte, em sentido crescente.

Por outro lado, a **personalidade** pode ser um factor que influencia a compra. A personalidade pode ser definida como o conjunto de reacções estáveis e coordenadas, de um indivíduo, ao seu ambiente. Estas podem também ser dirigidas para o produto. Pessoas com determinado tipo de personalidade podem ter comportamentos específicos na compra de um produto? Não. De acordo com Dubois (2000), diversos pesquisadores tiveram resultados insatisfatórios quando compararam a personalidade com o comportamento de compra. Assim, este factor parece ser demasiado abstracto e subjectivo para que se possam ligar características de personalidade a comportamentos de compra.

### Guilford, citado por Dubois (2000), dividiu a personalidade em 10 tipos:

- 1 – Social – tímido
- 2 – Dominante – submisso
- 3 – Orientado para a acção – orientado para a reflexão
- 4 – Amigável – hostil
- 5 – Estável – nervoso
- 6 – Duro – sensível
- 7 – Sérioso – frívolo
- 8 – Rápido – lento
- 9 – Tolerante – desconfiado
- 10 – Masculino – feminino

Kotler (2003) refere que é possível dar uma personalidade ao produto ou à marca. A ideia base é que a marca também tem personalidade e que os indivíduos tentam adquirir produtos que tenham uma personalidade semelhante.

O **auto-conceito**, ou a imagem de si próprio, pode também ter uma influência na compra dos produtos. O princípio é semelhante ao anterior ao basear-se no princípio que o indivíduo vai adquirir um produto que tenha uma imagem que se assemelhe à sua.

A imagem de si próprio pode ser a **própria imagem de si próprio** (como um indivíduo se vê), a **imagem ideal de si próprio** (como gostaria de se ver) ou a **imagem que os outros têm do indivíduo** (como o indivíduo pensa que os outros o vêem). Qual destas imagens é a mais relevante no momento de compra seria um desafio a responder...

Co-financiado por:



No entanto, Dubois (2000) questiona de que forma se relaciona a imagem de si próprio com o comportamento de consumo: será que um indivíduo compra produtos por causa da imagem de si próprio ou o indivíduo recebe uma imagem própria dos produtos que compra? Ele conclui que é o status de compra e consumo de um produto que se torna um ingrediente da personalidade atribuída ao indivíduo.

A **imagem** é o resultado das diferentes **percepções** que o consumidor tem de um produto, segundo Dubois (2000). Este domínio, das percepções e imagens, é largamente desenvolvido nas pesquisas sobre a imagem das marcas e um dos domínios mais enriquecedores da investigação contemporânea no marketing.

Se a imagem do Barca Velha for descrita da seguinte forma, “ é um produto de excelência mas só para ocasiões muito especiais”, verificam-se duas características dominantes: o preço elevado e a qualidade superior do produto, sendo apenas consumido em ocasiões muito especiais. Estas são as percepções que um consumidor tem de um produto.

A imagem é, portanto, extremamente importante no domínio do marketing pois pode determinar o sucesso ou insucesso de um produto. A imagem pode ser criada pelos consumidores ou pela própria empresa, caso esta utilize as ferramentas necessárias ao posicionamento do produto. Assim, o posicionamento do produto, sendo este a imagem que a empresa tenta desenhar para ocupar um lugar de destaque e distinta, na mente dos consumidores, é uma acção que a empresa deve decidir com a maior importância.

Um determinado produto quando consumido produz um comportamento num consumidor que pode ser positivo ou negativo. Se negativo, o comportamento leva a que o consumidor aprenda que este produto lhe produz uma sensação negativa e não o volte a adquirir. O contrário se passa com uma sensação positiva.

O mesmo se passa com o consumo do vinho, por exemplo. Se houver uma reacção negativa ao produto, o consumidor poderá decidir não voltar a comprar o produto de acordo com a experiência que teve anteriormente e com a informação que guardou na **memória**. A esta variável dá-se o nome de **experiência**.

Um outro exemplo poderia ser a memória que um consumidor possa ter de uma anúncio de determinado vinho. A reacção ao anúncio pode influenciar a compra do produto.

Assim, tudo o que a memória guarda constrói a **experiência** que o consumidor possui acerca de determinado produto. Se a memória e, portanto, a experiência foi positiva, a imagem do produto vai ser reforçada positivamente.

As **atitudes** e as **preferências** têm geralmente um papel central no comportamento de compra.

As **atitudes** compreendem três diferentes tipos de componentes, segundo Lindon (1997). As crenças, os sentimentos e a tendência para agir.

As **crenças** fazem a imagem da marca e do produto. As pessoas actuam de acordo com estas imagens. Se as

Co-financiado por:



crenças acerca de um produto são negativas o seu produtor vai querer certamente lançar uma campanha para corrigir estas crenças.

Os **sentimentos** são expressões afectivas que um consumidor pode ter acerca de um produto ou marca.

A **tendência para agir** nem sempre está presente ao contrário das duas componentes anteriores. Uma pessoa pode ter uma tendência para adquirir determinado produto (por exemplo, um gelado, só numa época de intenso calor).

### • **Nível Interpessoal**

Neste nível encontram-se enquadrados tipos de comportamentos que são influenciados por grupos de referência ou líderes de opinião.

Para a maioria, o conceito de grupo é simplesmente um aglomerado de pessoas. No entanto, ao nível da ciência sociológica os grupos devem ter um objectivo comum.

Os consumidores que se enquadram num determinado grupo, identificam-se com os valores do grupo e podem reagir de uma forma semelhante. Os grupos podem influenciar atitudes, e o próprio auto-conceito de cada indivíduo, pode afectar a escolha de um produto ou marca (Kotler, 2003).

O líder de opinião é uma pessoa que de uma forma informal oferece conselhos e informação acerca do produto ou de categorias de produtos (Kotler, 2003).

Os líderes de opinião têm três características, definidas por Dubois (2000). A primeira é a qualidade percebida de perito. Para se ser líder, é necessário que as pessoas reconheçam autoridade e credibilidade. A segunda característica é a empatia. Esta qualidade é definida como a capacidade de uma pessoa se colocar no lugar da sua audiência, de tal forma que, esta se identifique com o líder. Uma terceira característica é o desinteresse. Um líder é muito mais aceite se as suas acções forem percebidas como tendo alvo o interesse geral e não o seu próprio.

### • **Nível Sócio-cultural**

O **factor cultural** é considerado o factor mais determinante nas necessidades e comportamentos das pessoas (Kotler, 2003- 2).

Cada cultura tem os seus valores relacionados com o sucesso profissional, o conforto material, o individualismo, liberdade, conforto, e juventude, entre outros. Estes valores podem levar o consumidor a ter determinado comportamento na escolha de produtos ou marcas.

Numa cultura podem existir diversas sub-culturas. Estas incluem a religião, a nacionalidade, grupos raciais,

Co-financiado por:



e regiões geográficas. As sub-culturas podem por vezes criar autênticos segmentos de mercado, levando os gestores a efectuarem uma oferta específica para estes grupos. Um exemplo particular, são as comunidades de emigrantes, tal como acontece com a exportação de alguns produtos portugueses para os emigrantes residentes em Paris, França.

Cada cultura pode, ainda, ser dividida em diferentes **classes sociais** através de parâmetros homogéneos. As classes são divididas em hierarquias e cada classe partilha valores, interesses, e comportamentos semelhantes. As classes sociais reflectem o rendimento, a ocupação, educação, o local e tipo de habitação, e outros indicadores semelhantes. Apesar da categorização, um indivíduo pode ocupar diferentes posições sociais (subindo ou descendo) ao longo da sua vida.

O **estilo de vida** é o padrão de vida de uma pessoa (Kotler, 2003). Ele pode ser expresso por actividades, interesses, e opiniões.

Existem diferentes classificações de estilos de vida como os realizados pelo CCA (Centre de Communication Avance) e pelo VLAS (Value and Life Styles Segmentation) realizado pelo Stanford Research Institute (SRI). Estas classificações tentam separar os diferentes estilos de vida e já foram inclusivamente utilizados por empresas para segmentar o seu mercado, como refere Dubois (2000).

As aplicações em marketing do estilo de vida são principalmente relacionadas com a análise estratégica, como a definição do segmento de mercado ou posicionamento, e para decisões comerciais mais estratégicas, particularmente na área de anúncios e na distribuição (Dubois, 2000).

### 5.1.1.2. Processo de compra

Kotler (2003), separou o processo de compra em cinco fases:



#### 1 – Reconhecimento do Problema

Todo o processo tem início no momento em que o consumidor verifica ter a necessidade de adquirir algo. Esta necessidade pode ser criada por um estímulo interno (como a fome ou sede) ou por um estímulo externo (como

um anúncio ou sugestão).

## 2 – Procura de Informação

A procura de informação tem a ver com o como chegar à satisfação da necessidade ou onde fazê-lo.

No entanto o consumidor pode saber como chegar à satisfação da sua necessidade se já o efectuou previamente; a este processo chama-se procura interna, que actua na base da memória. No caso da procura externa, o consumidor procura através de diferentes sítios, na Internet ou jornais, onde, por exemplo, encontrar um apartamento para alugar.

Na procura externa podemos ainda separar dois tipos, a procura activa e a passiva (Blois, 2000). A procura activa, tal como o nome sugere, pressupõe a iniciativa do consumidor na procura de informação. A informação pode ser obtida através de um amigo, da compra de uma brochura, de guias, Internet, etc. Este tipo de compra é, na generalidade das vezes, mais relacionado com a subjectividade da compra. Na procura passiva pode-se dar o exemplo dos anúncios de televisão; onde nem sempre o consumidor procura um produto, mas a captação da atenção do consumidor, pode levá-lo a consumir.

## 3 – Avaliação de Alternativas

Na maioria das vezes, o consumidor tem de escolher entre diferentes alternativas. Assim, ele tem de encontrar formas de tomar as decisões. Um caso que pode influenciar a compra é a experiência anterior. Se a experiência foi positiva o consumidor pode simplesmente repetir a compra. Este exemplo é válido para produtos com poucas características diferentes, ou seja, muito semelhantes. Num outro nível estão decisões como a compra de um carro ou uma casa onde as características do produto são muitas e as diferenças entre cada produto também. Este tipo de avaliação chama-se tomada de decisão multi – atributos (Lutz e Beltman citados por Blois, 2000).

Noutros casos, pode-se simplesmente simplificar a decisão, usando receitas do tipo, comprar o mais barato, comprar o produto com a marca mais conhecida ou comprar o produto numa loja de confiança (Blois, 2000).

Kotler (2003) refere, ainda, que os processos de avaliação são na sua maioria orientados por factores cognitivos, isto é, os consumidores formam julgamentos (sobre os produtos a adquirir) de uma forma consciente e racional.

Os consumidores podem-se distinguir de acordo com as características do produto que valorizam mais. O autor refere que os gestores de marketing podem segmentar os seus mercados, de acordo com os atributos que são mais salientes para diferentes grupos de consumidores.

## 4 – Decisão de Compra

Nesta etapa, o consumidor forma uma preferência por determinado produto e decide comprar. No entanto, dois factores podem intervir entre o processo de avaliação das alternativas e a decisão de compra: as atitudes dos outros e factores situacionais não antecipados (Kotler, 2003).

Co-financiado por:



As atitudes dos outros podem influenciar o consumidor. A extensão da influência depende da intensidade da reacção negativa ao produto que o consumidor pretende comprar, e a motivação do consumidor para submeter-se à sugestão da terceira pessoa.

Factores não esperados podem provocar a alteração da decisão de compra. O consumidor pode perder o emprego, ou uma outra compra pode tornar-se mais urgente. Por esta razão, as preferências e as intenções de compra não são factores de previsão totalmente fiáveis, para a avaliação do comportamento de compra do consumidor (Kotler, 2003).

Este autor refere que o risco percebido com determinada opção é também considerado como um factor que pode modificar, adiar ou anular a decisão. A quantidade de dinheiro envolvida, a falta de confiança ou a incerteza acerca de alguns atributos, pode fazer variar o risco que uma compra comporta. O consumidor, avesso ao risco, procura precaver-se antes de realizar uma compra; este pode fazê-lo através de informações de amigos, evitando a decisão, procurando marcas nacionais obtendo maiores garantias.

O gestor de marketing deve procurar detectar os factores que provocam uma sensação de risco no consumidor e providenciar informação e suporte que reduza o risco percebido (Kotler, 2003).

## 5 – Comportamento Pós – Compra

É nesta fase que o consumidor poderá concluir qual o resultado da sua decisão, isto é, se se encontra satisfeito ou insatisfeito. Assim, o trabalho do gestor de marketing não acaba após a compra, mas este deve, monitorizar a satisfação do consumidor após a compra, as acções após a compra e os usos após a compra (Kotler, 2003).

A satisfação do cliente pode significar novas compras. Se as expectativas dos consumidores foram cumpridas pela boa performance do produto, o cliente sentir-se-á satisfeito e poderá então criar uma memória positiva associada ao produto adquirido.

Dubois (2000) refere que se por outro lado, muitas vezes, a satisfação leva à lealdade, a insatisfação, geralmente, leva a uma decepção, provocando reclamações, que podem levar ao boicote.

		EXPECTATIVAS	
		Elevada	Baixa
PERFORMANCE	Elevada	<b>Satisfação constante (bom produto)</b>	<b>Satisfação transitória (sorte)</b>
	Baixa	<b>Insatisfação transitória (má sorte)</b>	<b>Insatisfação estável (mau produto)</b>

A caracterização do consumidor final é importante, numa perspectiva de marketing, para poder descrever o comportamento e segmentar o mercado de consumidores naqueles para quem a empresa pretende adaptar a sua oferta.

Co-financiado por:



A estratégia de Marketing é formulada em termos do marketing mix. Ou seja, envolve a determinação das características do produto, o preço, a comunicação, a distribuição e serviços que permitirão contribuir com valor acrescentado para o consumidor.

Ao conjunto do marketing mix pode-se chamar produto total. Este produto é apresentado ao mercado alvo que está comprometido a processar a informação e executar decisões, realizadas para manter ou aumentar o seu modo de vida (indivíduos) ou a sua performance (negócios e outras organizações).

Um exemplo, dado por Hawkins (2004), refere a cadeia de restaurantes Hard Rock Café, onde resumir a sua oferta a uma refeição é, per si, muito redutor. Vai mais além que isso, oferecendo um ambiente e serviço para um tipo de mercado específico.

Para as empresas, ainda segundo este autor, passa-se o mesmo. A reacção do mercado alvo ao produto total produz uma imagem desse produto, da marca, da empresa, da venda, e em algum nível da satisfação dos consumidores que utilizaram o produto ou serviço. Os gestores devem actuar de forma a satisfazer os seus clientes. Só assim poderão investir e sustentar uma relação a longo prazo.

A análise do comportamento dos consumidores é um ponto-chave na definição da estratégia de marketing, daí ser importante analisar a reacção do consumidor face ao produto total. A reacção dele define o sucesso ou insucesso da estratégia de marketing (Hawkins, 2004).

### 5.1.2. Empresas (B2B)

O cliente “empresa” decide com base em pressupostos diferentes do consumidor individual. Geralmente, as decisões são realizadas por mais de uma pessoa e com base em critérios definidos, de acordo com os objectivos orçamentais da empresa.

Dependendo do tipo de organização que adquire os produtos (governo, instituições, empresas privadas, empresas sem objectivos de lucro) os métodos alteram-se, assim como os orçamentos. Neste trabalho não se analisará mais do que o mercado de empresas com objectivos de lucro.

**De uma forma geral, as empresas realizam três tipos de compras que se distinguem pelo número de decisões que são necessárias para as realizar (Kotler (fram), 2003):**

- **Compra directa** – é o tipo de compra onde as empresas realizam as encomendas de uma forma rotineira. As empresas têm fornecedores “aprovados” aos quais realizam encomendas. A entrada de outros fornecedores acontece quando as empresas não estão satisfeitas com o fornecedor habitual e penetram na quota do cliente com uma pequena entrega esperando, depois, aumentar a quantidade a vender
- **Compra modificada** – este tipo de compra acontece quando alguma característica da compra anterior é alterada. As alterações podem ser diversas desde o preço, características do produto, requisitos de entrega, etc. Nestas alturas podem-se abrir oportunidades para os fornecedores que desejam entrar no negócio já que as potenciais alterações podem não ser cumpridas pelo fornecedor habitual ou não inteiramente satisfeitas.

Co-financiado por:



- **Nova compra** – neste caso o comprador realiza a compra pela primeira vez. Quanto mais elevado o preço ou o risco, mais pessoas estão envolvidas no processo de compra.

O processo de compra de uma empresa e do consumidor individual são, naturalmente, diferentes.

Uma empresa deve decidir, na generalidade das vezes, com base em critérios objectivos enquanto que o consumidor nem sempre decide com base em critérios constantes e objectivos.

### **Para Ford (2002), existem diferenças e semelhanças entre os dois tipos de compras.**

#### **Aqui estão algumas semelhanças:**

- A experiência anterior é importante
- Se a compra é complexa ambos procuram aconselhamento (especialistas, amigos, etc)
- Ambos vão tornar alguns assuntos explícitos e outros implícitos, tornando a tarefa de detecção destes últimos difícil para os gestores de marketing
- Ambos executam compras simples, repetem-nas com pouca ou nenhuma avaliação
- Ambos realizam encomendas com a preocupação de minimizar a quantidade de tempo que esta envolvido na compra

#### **De seguida, o mesmo autor, refere algumas diferenças entre o modo de compra das empresas e dos consumidores:**

- A compra, em empresas, tende a envolver um maior número de pessoas. Esta tendência indica que o tipo de compras é muito mais complexo nas empresas do que no caso dos consumidores
- Os tipos de pessoas envolvidos na compra em empresas são profissionais (isto não quer dizer que numa compra há profissionalismo e noutra não)
- Uma compra numa empresa pode levar muito tempo entre o momento em que se detecta a necessidade e a entrega final
- Em muitos casos o cliente empresa é, individualmente, importante para o fornecedor e responsável por uma proporção significativa das suas vendas. Por outro lado, cada fornecedor pode ser individualmente importante para um cliente.
- Uma compra empresarial não é um acontecimento isolado. Geralmente sugere a existência de uma relação. Esta relação é mais complexa e geralmente tem interações de ambos os lados

#### **O ciclo de compra de um produto no mercado empresarial é também mais complexo que o modelo adaptado ao consumidor (ver diagrama pág 20). Assim, temos um processo descrito por Coe (2003) como exemplo:**

- 1 – Detecção de necessidade
- 2 – Identificação de fornecedor
- 3 – Recolha de informação
- 4 – Avaliação de fornecedores / selecção inicial
- 5 – Pedido de proposta ou cotação
- 6 – Redução de opções de escolha (fornecedores)
- 7 – Demonstração / apresentação pelo fornecedor

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

- 8 – Verificação
- 9 – Selecção do fornecedor
- 10 – Negociação
- 11 – Primeira compra
- 12 – Avaliação
- 13 – Segunda compra

Este modelo é naturalmente teórico e serve de exemplo, não sendo sempre aplicável a todas as empresas. Cada empresa, de acordo com o tipo de relação e produto que adquire, tem os seus métodos de compra.

Ford (2002) descreve alguns tipos de pessoas que têm importância no processo de compra. Existem os **compradores** que geralmente gerem a relação com o fornecedor e os elementos contratuais. Por outro lado, referiu a existência de “influenciadores” que podem ter um papel relevante na escolha do fornecedor e do produto a comprar. Finalmente referiu que podem existir pessoas dentro da organização que actuam como decisores tomando eles a decisão de quem são os fornecedores ou o que e a quem comprar.

## 5.2. Segmentação

Para perceber o conceito de segmentação, pode-se inicialmente observar o que Henry Ford realizou com a produção de um automóvel único de uma cor apenas (celebre é a frase atribuída a Ford, dizendo que os consumidores podem escolher um Ford de qualquer cor desde que seja o preto...). Este produto tinha então as características necessárias para atingir o mercado em geral, isto é, não segmentava o mercado.

É inequívoco o interesse na focalização das empresas junto dos seus consumidores ou clientes. Assim, parece importante definir uma das dimensões mais importantes do marketing, isto é, a segmentação do mercado.

Uma empresa raramente é capaz de satisfazer todo o mercado. Nem toda a gente gosta da mesma bebida ou do mesmo produto. Assim, o marketing existe para promover a concentração de esforços numa parte do mercado, que a empresa possa satisfazer com sucesso ao nível de resultados. As empresas devem, portanto, analisar o mercado e encontrar neste o seu local predilecto ou de eleição.

A segmentação serve para, dentro de um mercado, encontrar uma parte deste que partilhe dos mesmos interesses e gostos que a oferta. Assim, consegue-se atingir as necessidades do mercado, possibilitando satisfazer a necessidade genérica de um negócio, a venda duradoura do seu produto.

Poder-se-ão separar em quatro os tipos de marketing e aproximação, junto do mercado, que as empresas podem adoptar: marketing de massas, marketing one-to-one, marketing segmentado e marketing concentrado<sup>4</sup>.

### **Marketing de Massas**

O conceito de massas é precisamente a adopção por parte da empresa do mercado global, sem se focalizar num

Co-financiado por:



extracto particular do mercado. Este tipo de aproximação ignora totalmente a existência de diferenças entre os clientes ou consumidores. Pretende desta forma fornecer uma oferta capaz de agradar a todos. O risco principal de uma estratégia deste tipo é a perda de identidade do produto e em vez de agradar a todos não agrada a nenhum.

### **Marketing Segmentado**

O mercado pode, no entanto, ser segmentado em partes suficientemente homogéneas em que se possa direccionar todos os esforços comerciais para este segmento de mercado. Ao adoptar políticas de marketing diferenciadas por segmento, as empresas devem procurar identificar bem quais os requisitos de cada um de forma evitar cruzamento de segmentos.

Os critérios fundamentais para a estratificação dos segmentos são: demográficos (sexo, idade, altura e peso do indivíduo, dimensão e composição da família), geográficos (regiões, tipo de cidade em que habitam) e sociais e económicos (rendimento, nível de instrução, religião e grau de prática religiosa).

Dentro do marketing segmentado uma empresa pode adoptar apenas um segmento de todos os segmentos encontrados, e a este marketing chama-se normalmente marketing concentrado.

Um exemplo de marketing segmentado é o de Marketing tribal, introduzido por R.E. Silverman na edição n.º 1 de Janeiro de 2000 do Wall Street Journal, e definido como “uma estratégia de marketing que procura criar comunidades em torno de um produto ou serviço”<sup>14</sup>.

### **Marketing de One-to-One**

Uma aproximação quase radical é a sustentada pelo chamado marketing one-to-one, ou marketing individual. Neste tipo de marketing, a empresa pretende atingir um nível de especialização muito grande, procurando realizar uma solução quase “à medida” para cada cliente.

Este caso é na grande maioria das vezes, adaptado ao marketing industrial (ou B2B) onde no caso da existência de clientes em pequeno número, as empresas ensaiam a realização de uma oferta adaptada a cada um dos clientes “customizando” a oferta de forma a satisfazer mais facilmente o cliente.

Se formos ao Site da Nike, já nos é possível realizar as nossas próprias sapatilhas ou no caso do Smart, poderemos também desenhar o nosso carro. Estes são exemplos da oferta “customizada” que é oferecida no marketing individual.

Algumas indústrias como a automóvel, a das telecomunicações e dos produtos lácteos, já oferecem directamente ao mercado uma oferta propositadamente abrangente, de forma a satisfazer todos os tipos de clientes. A oferta de extras nos automóveis é uma forma do cliente encontrar a combinação de requisitos necessários para a sua satisfação. Os diversos tarifários oferecidos pelas operadoras de telecomunicações, permite oferecer aos clientes um serviço que se adapte às necessidades de cada um. A oferta de iogurtes que se focalizam na saúde (com bífidos activos ou colesterol), que se centram nos consumidores que se preocupam com a boa forma física

Co-financiado por:



(sem açúcar ou “perigosamente” designados por “light”) e ainda iogurtes especificamente destinados para os mais jovens são alguns dos exemplos que podemos encontrar no mercado actual.

De facto, a tendência actual é para as empresas procurarem um marketing mais individualizado, agora que o público na generalidade se tornou mais refinado nos seus desejos.

Estas estratégias não procuram mais do que fidelizar o cliente, encontrando pontos de contacto entre o cliente e o produto ou serviço, de forma a reter o cliente e a proporcionar uma relação longa e profícua.

### 5.3. Posicionamento

Após a definição do mercado alvo, ou do segmento a atingir, a empresa deve encontrar um “local” onde se posicionar no mercado concorrencial.

Kotler<sup>2</sup> define o posicionamento como o acto de desenhar a oferta da empresa e imagem para ocupar um lugar distinto no pensamento do segmento que pretende atingir. Assim, o posicionamento está grandemente relacionado com o que o cliente pensa do produto que adquire. É esta imagem que se pretende que seja criada e que deve ser naturalmente garantida pela qualidade do produto. Por exemplo, a Volvo diz que produz o “carro mais seguro”. É esta a imagem aceite pelo cliente.

**O posicionamento não deve no entanto ser entendido como um resultado, mas como uma política da empresa.**

Para definir o posicionamento, uma empresa deve incluir no plano de Marketing uma declaração de posicionamento<sup>1</sup>, onde defina o segmento que pretende atingir, a marca do produto, o conceito que pretende criar e o ponto de diferenciação em relação aos restantes *players*. De acordo com Kotler (2003-a), uma empresa, assim que criar o seu posicionamento deve difundi-lo através de todos os pontos de contacto da empresa com o cliente.

Através do posicionamento, a empresa consegue diferenciar-se dos restantes concorrentes mas apenas com a efectiva concretização das expectativas criadas é que as empresas conseguem garantir que este posicionamento se reflecta nos resultados comerciais da empresa.

O posicionamento reflecte a estratégia da empresa face ao mercado alvo. É a ideia central que a empresa quer passar. A diferenciação vai mais além. É caracterizada por Kotler<sup>2</sup> como o processo de acrescentar um conjunto de diferenças significativas e relevantes para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos competidores.

As ferramentas utilizadas pelas empresas para diferenciar o seu produto, face à concorrência, podem ser variadas, nomeadamente, quanto ao produto, o serviço, os recursos humanos, o canal de distribuição e a imagem. No quadro apresentado de seguida, poder-se-ão observar algumas das variáveis disponíveis para diferenciar o produto nos cinco domínios separados.

Co-financiado por:



VARIÁVEIS DE DIFERENCIAÇÃO				
Produto	Serviço	Pessoal	Canal	Imagem
Forma Extras Performance Conformidade Durabilidade Fidelidade Facilidade de Reparação Estilo Desenho	Facilidade de Encomenda Entrega Instalação Formação do Cliente Consultoria ao Cliente Manutenção e reparação	Competência Cortesia Credibilidade Fiabilidade Capacidade de Resposta Comunicação	Cobertura "Know-how" Performance	Símbolos Media Atmosfera Eventos

**Um bom posicionamento deve, contudo, deter várias qualidades. Entre as mais óbvias estão:**

- A atractividade do produto. O produto deve corresponder às expectativas dos clientes.
- A credibilidade da imagem. Quando as características do produto ou a imagem da marca não entram em contradição com o posicionamento.
- A singularidade face aos seus concorrentes. Na medida do possível um posicionamento deve ser baseado numa característica única e diferente da dos seus concorrentes.

Além destas, somam-se características como o potencial económico e a perenidade do produto. O potencial económico que a empresa pretende atingir, isto é, certas empresas querem atingir um nicho de mercado com um potencial económico específico, mas este nicho pode não ser interessante ou atingível para todas as empresas do mercado. A perenidade do posicionamento é importante, pois a criação de uma imagem ou da percepção do produto nos clientes demora tempo, e, conseqüentemente, é importante que esta seja prolongada por um tempo assinalável.

Para que o posicionamento seja percebido por todos dentro da organização e pelo cliente, deve ser claro e conciso, procurando torná-lo por um lado acessível e facilmente absorvido para o cliente, e por outro lado ser de fácil compreensão dentro da empresa e justificar as políticas adoptadas ao nível do marketing mix (preço, distribuição, comunicação e produto).

Citados por Kotler (2003-b) Michael Treacy e Fred Wiersma referem que existem três grandes posicionamentos: liderança do produto, excelência operacional e intimidade com o cliente. Estes autores referem que as empresas devem procurar ser as melhores num dos posicionamentos e aceitáveis nos restantes, mas não devem ambicionar ser os melhores nas três pela elevada factura que lhe pode estar associada.

Já Fred Crawford e Ryan Matheus, também citados por Kotler (2003-b) sugeriram cinco posicionamentos possíveis: o produto, o serviço, o preço, a facilidade de acesso e a experiência do cliente. Estes autores definiram a empresa notável como a que domina pelo menos um desses posicionamentos e apresenta um desempenho acima da média num outro posicionamento. Referem ainda que não é eficaz uma empresa que tente ser melhor em mais de dois atributos.

Tal como se diz no ditado português mais vale pouco e bem (é importante gastar poucos recursos e obter gran-

Co-financiado por:



des retornos). As empresas devem concentrar-se em serem as melhores num determinado posicionamento destacando-se claramente das restantes.

Todos reconhecem o sucesso do IKEA ou das cervejas Stout ou Bohemia em que posicionaram o seu produto numa zona do mercado onde não havia ainda um mercado satisfeito, procurando ser os melhores nesse segmento. Difícil é repetir o mesmo produto nas condições actuais.

De facto, se as empresas tenderem a gastar recursos em vários posicionamentos podem querer aumentar a sua factura final, ou dispersarem-se, deixando o cliente baralhado e sem encontrar valor no que a empresa diz fornecer.

### 5.3.1. Posicionamento no B2C

O posicionamento segue as etapas de segmentação e escolha do alvo (segmento) a atingir. Este tem por finalidade oferecer um conjunto de atributos, formados pelo marketing mix, e chamado de produto total, ao consumidor criando uma imagem que se pode prolongar na mente deste de acordo com a vontade da empresa.

O posicionamento é, assim, o lugar do mercado, onde o grupo de consumidores (segmento alvo) vê o produto, relativamente aos seus concorrentes (Blois, 2000). Ou, uma outra definição é realizada por Antonides et al (1998) que refere que o posicionamento resulta fundamentalmente, da comunicação de marketing relativamente à marca, comunicação social e a experiência pessoal.

Assim, uma empresa deve identificar os benefícios que pode satisfazer e realizar uma oferta que os satisfaça. Os benefícios podem ser mais do que um. A empresa pode oferecer um produto que tenha associado a si dois atributos que o consumidor valoriza (exemplo típico do shampoo para cabelo dois em um).

A empresa após definir o seu mercado alvo e os benefícios que pretende satisfazer, deve formular a comunicação deste posicionamento. Comunicar é simplesmente difundir pela organização e mercado qual o seu objectivo.

De seguida a empresa está preparada para realizar o posicionamento e diferenciação do seu produto face aos concorrentes.

Os benefícios do produto podem ser enquadrados com as necessidades ou valores dos consumidores.

O que contribui para o benefício para o consumidor pode ser diverso. Um produto pode ter características que se distinguem dos restantes produtos e por essa razão o consumidor escolhe esse produto. Por outro lado, um consumidor pode escolher um produto não pelas suas características diferenciadoras, mas pelos valores que se associam a este produto. Estes dois tipos de posicionamentos são, respectivamente, o **posicionamento informativo** e o **posicionamento transformacional** (Antonides et al, 1998). No primeiro caso podemos estar a falar de um produto alimentar que satisfaz a fome do consumidor ou, no segundo tipo, num produto como o beber vinho que além de satisfazer a vontade de beber, pode ser encarado como portador de uma imagem de

Co-financiado por:



estatuto não tendo, contudo, nenhuma característica que explique ou sustente esse estatuto.

Antonides et al (1998), descreveu, ainda, outros dois tipos de posicionamentos. O posicionamento “para os dois lados” em que se satisfaz simultaneamente dois benefícios por uma característica do produto e por um valor associado ao produto. Um exemplo pode ser as rolhas cortiça que são bio-degradáveis (uma característica) e são “amigas” do ambiente e, ao usar-se este produto o consumidor está a ser ambientalmente correcto (valor). Finalmente definiu ainda o posicionamento realizado pelos anúncios, em que a empresa posiciona directamente a oferta no consumidor ao transmitir as vantagens no uso do produto e oferecendo uma imagem ao produto. Neste último caso é muito importante que haja coerência na campanha face ao desempenho do produto posteriormente. Se uma loja é incorrectamente publicitada como contendo artigos baratos esta não deve apresentar produtos caros podendo correr o risco de perder o mercado...

São, então os factores diferenciadores que oferecem uma vantagem de um produto face a outro. Estes factores podem variar na dimensão do produto em que se realizam. No marketing mix temos quatro dimensões que distinguem a oferta: o produto, o preço, a distribuição e a promoção.

### Diferenciação pelo produto

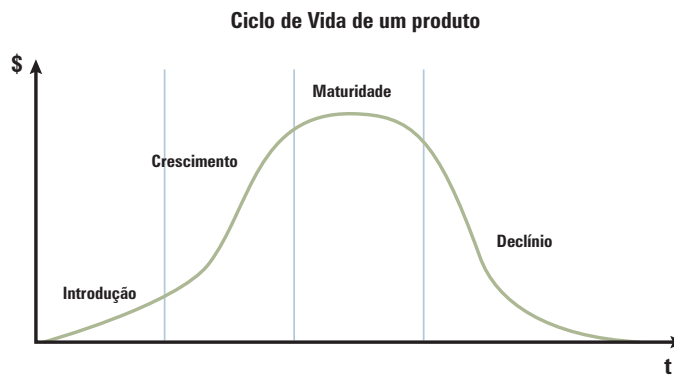
Este tipo de diferenciação pode ser obtido através das diferentes características técnicas que distinguem os produtos. No entanto, os produtos podem variar no seu potencial para se diferenciarem (Kotler, 2003). De uma forma geral, existem dois tipos de produtos: produtos que se podem diferenciar pouco (aço, frango, aspirinas) ou que se diferenciam muito como os carros e a mobília.

## 5.4. O marketing ao longo do ciclo de vida do produto

O ciclo de vida de um produto pretende retratar o tempo de vida e as evoluções que um produto sofre desde a sua introdução até à sua morte ou declínio.

**Tal como Kotler (2003-a) refere, admitir que um produto tem um ciclo de vida é admitir as seguintes quatro características:**

- Um produto tem um tempo de vida limitado
- A comercialização de um produto passa por fases diferentes com diferentes oportunidades, desafios e problemas para o vendedor
- Os lucros aumentam e caem em diferentes momentos do ciclo de vida do produto
- Os produtos requerem estratégias de marketing, financeiras, produtivas, de compras e de recursos humanos diferentes em cada fase da sua vida



## 5.5. Políticas de marketing (marketing mix)

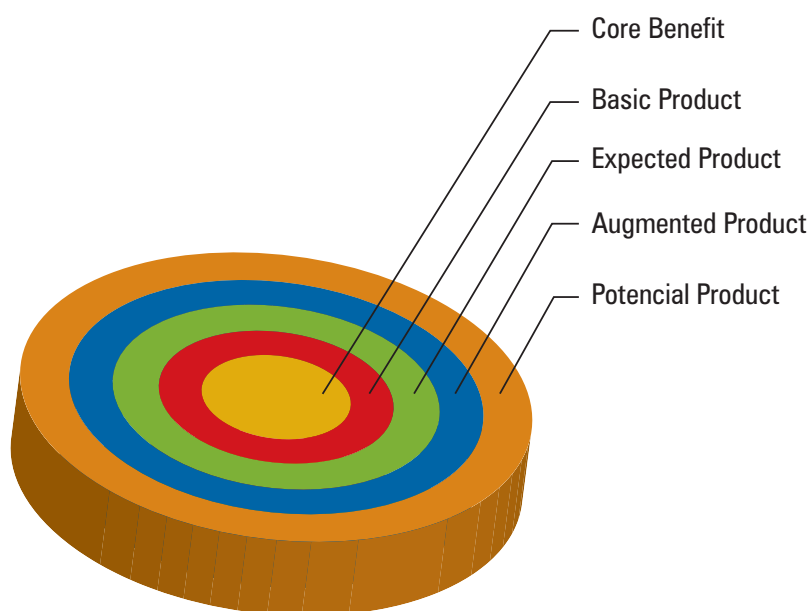
O Marketing Mix é uma etapa subsequente ao posicionamento da empresa face ao mercado. A implementação é conseguida através do uso de ferramentas controladas pela empresa em cuja combinação correcta sustenta o posicionamento pretendido.

### POLÍTICA DE PRODUTO

O produto pode diferir em várias características como a variedade, a qualidade, o desenho, a embalagem, as garantias entre outras características.

**As empresas ao definirem-se pelo produto devem antes fazê-lo pela solução que oferecem.**

A definição de produto pode ser resumida como qualquer coisa que possa ser oferecido ao mercado que satisfaça uma procura ou necessidade. Um produto pode satisfazer de diversas formas o mercado. Os diversos níveis do produto podem resumir-se na seguinte imagem.



Co-financiado por:



Um produto pode satisfazer o cliente a diferentes níveis. Num primeiro nível o produto satisfaz o que o cliente realmente procura como por exemplo uma noite de sono, facilmente satisfeita por qualquer hotel ou pensão. No entanto, o cliente pode querer outras comodidades como uma casa de banho ou toalhas disponíveis (basic product). Num terceiro nível, o Hotel pode oferecer alguns atributos que o cliente normalmente espera encontrar como o bom atendimento (expected product). O nível de “augmented product” normalmente existe para descrever um produto que excede as expectativas do cliente. Um hotel pode fornecer Internet disponível no quarto, tv-cabo, entre outros. Num último nível, as empresas encontram todas as melhorias possíveis para o cliente. Este nível reflecte uma oferta quase customizada, ou seja, feita à medida do cliente. É o caso já referido anteriormente da possibilidade de fazer as nossas sapatilhas no site da Nike ([www.nikeid.nike.com](http://www.nikeid.nike.com)).

## POLITICA DE PREÇO

Em todo o marketing mix, o preço é o único elemento que produz retorno. Os restantes produzem custos. O preço é também o elemento mais flexível. Pode ser rapidamente alterado ao contrário das características do produto ou acordos de distribuição<sup>2</sup>. Além disto é uma variável completamente abstracta, enquanto que às outras correspondem programas, realizações, especialistas, até mesmo actividades (Lindon, 2004). Além do mais o preço pode ser facilmente ultrapassado pelas outras empresas concorrentes. Apenas uma estrutura de custos realmente competitiva permite evitar eventuais guerras de preços (Lindon, 2004).

Kotler<sup>2</sup> estabeleceu um processo de determinação do preço para um produto. O gestor deve: seleccionar o objectivo de preço; determinar a procura; estimar os custos; analisar os custos, preços e a oferta dos concorrentes; seleccionar um método de definição preço; e seleccionar o preço final.

No entanto, este processo nem sempre é fácil, já que, por exemplo, determinar a procura não é um processo facilmente conseguido. Assim, definiram-se três métodos para estimar a procura de um produto: analisando os preços no passado; conduzir experiências com diferentes preços; ou perguntar directamente aos clientes qual a quantidade de produto que estariam dispostos a comprar para um determinado preço (Kotler, 2003-b).

Este ponto pode ser importante para avaliar qual a diferença que existe entre a oferta da empresa e a dos seus concorrentes, para que possa tornar coerente o preço do seu produto, face ao dos seus concorrentes.

Na determinação do preço existem três dimensões que devem ser consideradas: os custos; a procura; e a concorrência<sup>4</sup>. Os custos estabelecem um patamar a partir do qual o preço deve ser fixado. A procura do produto estabelece um limite máximo ou tecto e o preço praticado pela concorrência determina qual o preço que efectivamente se deve definir, entre os dois limites referidos anteriormente.

Lindon (2004) definiu outras três formas de determinar o preço de um produto: determinar o preço de venda a partir do custo mais uma margem; determinar a contribuição marginal e o cálculo do break-even; e através da determinação de um ROI (Return on Investment).

O primeiro método é o mais comumente utilizado. Para o executar, a empresa deve determinar quais os seus custos aplicando de seguida uma margem compensatória sobre o trabalho realizado pela empresa. Este método apesar de muito utilizado não é acessível a todos, já que para o executar a empresa deve ter forma de determinar

Co-financiado por:



correctamente quais os custos que realmente produz. Nem todas as empresas possuem contabilidade analítica, pelo que não determinam correctamente os custos que possuem não podendo saber correctamente qual a sua margem.

O cálculo do breakeven point (ponto morto) pode ser relevante para estimar, a cada preço realizado, as quantidades ou quota de mercado que a empresa necessita para não perder dinheiro. Não se trata, portanto, de um método que define directamente o preço mas possibilita saber a que preço vender dados os custos variáveis. O breakeven point é o ponto a partir do qual a empresa anula os custos fixos (custos que são independentes das quantidades de produto vendidas) mais os variáveis (custos que variam com as quantidades vendidas).

O cálculo do ROI, é um método alternativo que se baseia na determinação de uma taxa de retorno sobre o investimento realizado pela gestão determinando-se preço com base nessa taxa de rendibilidade mínima.

Verifica-se que os métodos de determinação do preço a partir dos custos só se tornam realistas e operacionais quando se toma em consideração o factor procura<sup>4</sup>.

A procura é, então, influenciada por que factores? O preço é precisamente a compra ou não do produto pelos consumidores. São estes que decidem comprar ou não o produto. O conceito de preço para o consumidor está relacionado com a utilidade que este vê no produto. O consumidor procura aumentar a utilidade quando adquire o produto.

As componentes que influenciam a compra (função da procura) são os parâmetros que os produtores devem dar atenção. De seguida apresenta-se a função procura de acordo com A.Almeida (2003):

$$Q = - a_1PX + a_2PS - a_3PC + a_4EP + a_5R + a_6POP + a_7PUB + a_8FE$$

Assim a quantidade que um consumidor esta disposto a consumir está relacionado com diversos factores.

#### Determinantes da procura por um bem:

- PX - preço do bem ( - )
- PS - preço de bens substitutos ( + )
- PC - preço de bens complementares ( - )
- EP - expectativas sobre preços futuros
- R - rendimento dos consumidores ( + )
- POP - dimensão do mercado ( + )
- PUB e FE - preferências dos consumidores (gastos com publicidade e factores específicos)

A negativo estão os factores da procura que influenciam negativamente na quantidade adquirida. Por exemplo, quanto maior o preço do bem menor a quantidade adquirida do produto.

O preço final de um produto depende do equilíbrio entre a oferta e a procura. O ponto onde a quantidade de produto oferecida é exactamente igual há quantidade procurada define o preço de um produto. O que importa saber é qual a fidelidade dos consumidores ao preço. Imaginando que há um aumento do preço do vinho qual seria a reacção do consumidor? Provavelmente procuraria um outro vinho de preço mais baixo. De facto o vinho pode ser considerado como um produto de luxo que é consumido quando o consumidor se encontra com bastante liberdade orçamental para o adquirir.

## **POLITICA DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação é hoje encarada como um diálogo interactivo entre uma organização e os seus clientes e dá-se durante as fases anteriores à venda, na venda, durante o consumo, e após o consumo<sup>2</sup>.

A comunicação possui de um mix de soluções que incluem anúncios, a promoção de vendas, relações públicas e publicidade, venda pessoal, e marketing directo. No entanto tudo o que envolve o produto – o estilo do produto, o preço, a forma da embalagem e a cor, a abordagem do comercial, a forma como se veste, a decoração da loja – todos estes pontos comunicam algo ao cliente (Kotler, 2003-b).

O mix de comunicação inclui então cinco ferramentas genéricas para permitir chegar ao cliente com a maior eficácia possível (Kotler, 2006-a):

### **Anúncios**

Os anúncios podem ser utilizados para criar uma imagem de longo prazo do produto (como é exemplo o “Don” da Sandeman) ou então para provocar o aumento das vendas a curto prazo (feira de vinhos das grandes superfícies ou anúncios de promoções). Este meio é particularmente eficaz por atingir clientes geograficamente dispersos de uma forma eficiente.

### **Promoção de Vendas**

A promoção de vendas (cupões, concursos, prémios, etc.) apresenta três vantagens: comunica (ganha a atenção do cliente); incentiva a compra; e convida o cliente a consumir na altura. As promoções actuam entre o canal e o consumidor (no caso por exemplo de promoções nos super e hipermercados). No caso do B2B as promoções não funcionam desta forma e nem sempre são possíveis já que na maioria das vezes os produtos são realizados especificamente para determinados clientes.

### **Eventos e experiências**

Eventos e experiências com os clientes podem ser importantes pelo envolvimento por parte do cliente e pelo comprometimento que este sente para com o criador da experiência.

### **Relações Públicas e Publicidade**

O uso desta ferramenta é baseado em três factores: elevada credibilidade; habilidade de chegar a clientes que não observam anúncios nem recebem comerciais; e a dramatização do produto ou da imagem da empresa.

Co-financiado por:



## Marketing Directo

Esta ferramenta inclui diferentes formas de execução, como o correio directo, telemarketing, marketing na Internet. Todas elas partilham quatro características em comum: não são públicas, isto é, são realizadas sem a presença de pessoas nem comunicam com o público em geral; são “customizadas”, ou seja, podem ser idealizadas para o cliente que é alvo da comunicação; a informação disponibilizada é actualizada; e são todas elas interactivas.

## Venda Pessoal

As qualidades deste tipo de comunicação são a confrontação pessoal (criando uma relação imediata e interactiva), cultiva relações, e “obriga” a uma resposta (o cliente sente uma necessidade de resposta dado o tempo dispendido a ouvir o comercial).

## POLITICA DE DISTRIBUIÇÃO

A distribuição é o conjunto de operações que permite que o produto fabricado pela empresa seja posto à disposição dos seus utilizadores (Boyer, 2001).

A distribuição, o intermediário ou, ainda, o canal constituem grande parte das vezes o ponto de contacto com o cliente final de um produto (seja um bem de consumo, seja um produto que incorporará a constituição de outro produto) (Kotler, 2006-a).

A política de distribuição é, segundo Boyer (2001), a escolha dos circuitos de distribuição, em saber gerir o canal através de um sistema de motivação, de técnicas de merchandising e da acção da força de vendas.

## 5.6. Plano de marketing

O planeamento de marketing pode ser descrito de uma forma esquemática através do seguinte exemplo.



Na actualidade, havendo uma tendência globalizante dos mercados e indústrias e, portanto, um crescimento da dimensão das organizações (com o aumento de negócios em que se envolvem e com diferentes produtos ainda),

Co-financiado por:



torna-se importante estruturar o planeamento de marketing por todos os níveis existentes.

Na actualidade, em empresas de grandes dimensões que entram em diferentes negócios, como é exemplo a “Amorim”, é necessário definir diferentes estratégias para os diferentes negócios. O negócio da cortiça merece uma atenção diferente em relação ao do turismo. Um pode ser mais estratégico e portanto receptor de maiores recursos que o outro. Depende do que a empresa define como sua estratégia.

**De acordo com Kotler (2006-a), uma unidade de negócio tem três características que a definem:**

- É um negócio único que pode ser planeado separadamente do resto da empresa
- Tem o seu próprio grupo de competidores
- Tem um gestor que é responsável pelo planeamento estratégico e pela performance financeira e que controla
- maioria dos factores que afectam a rendibilidade

No entanto, uma grande maioria das empresas é ainda de dimensão equiparável a PME's, isto é, empresas de dimensões reduzidas e centralizadas num só negócio. Desta forma, neste ponto apenas se descreverá um plano de marketing por produto.

## PLANO DE MARKETING

Normalmente é realizado pelos gestores de produtos. Estes devem trabalhar dentro dos planos de negócio definidos, criando planos de marketing para produtos individuais, linhas de produto, marcas, canais ou grupos de clientes.

O plano de marketing é um documento escrito que resume o que o gestor de produto aprendeu sobre o mercado, e indica como a empresa planeia atingir os objectivos de marketing<sup>11</sup>.

Segundo Cohen (2001), um bom plano de marketing necessita de muita informação recolhida de várias fontes. É usado para desenvolver a estratégia de marketing e as tácticas para atingir um conjunto específico de objectivos.

O plano de marketing é um dos mais importantes outputs do processo de marketing<sup>12</sup>.

Os elementos que devem estar presentes num plano de marketing são descritos e analisados individualmente de seguida, de acordo com a análise realizada por Kotler (2006-a).

- **Sumário Executivo**

Neste ponto deve figurar um breve resumo dos principais objectivos e recomendações a seguir.

- **Análise de situação**

Neste ponto são apresentadas análises realizadas ao sector em que o produto se insere, a evolução nas vendas

e custos, o mercado, a competição, e as várias forças envolvidas no ambiente externo. Todas as informações recolhidas são utilizadas para realizar uma análise SWOT da empresa.

- **Estratégia de marketing**

É neste ponto que o gestor de produto define a missão e os objectivos de marketing e financeiros. A estratégia de marketing deve ser específica para a marca e para o cliente.

- **Projecções financeiras**

Projecções de vendas, de despesas, e análise de break-even são alguns dos indicadores analisados neste ponto. Através das projecções de vendas pode-se projectar as vendas em volume, por mês e por categorias de produtos. Pelo lado das despesas chegam-se aos valores de custos com o marketing. Quanto à análise do break-even consegue-se determinar quantas unidades devem ser vendidas para se ultrapassarem os custos fixos e os custos variáveis unitários médios.

- **Controlo**

Neste ponto descrevem-se os controlos a realizar para monitorizar e ajustar a implementação do plano. Normalmente, os objectivos e o orçamento são acompanhados mensalmente para que a gestão de topo possa acompanhar a evolução e se necessário tomar medidas correctivas.

Esta divisão não é muito diferente do Plano de Negócio. Enquanto que este é mais generalista, o plano de marketing para produtos é mais específico e mais direccionado para cada produto ou linha de produtos.

## Diferenças entre estruturas

A estrutura do plano de marketing pode ser diferente de acordo com o negócio, com o grau de pormenor, imposto pela própria organização ou até pela fonte em que se inspira.

Cohen (2001) acrescenta outros pontos ao plano, anteriormente descrito, como a definição do mercado alvo, um ponto para a descrição dos problemas e oportunidades encontradas na análise situacional, um ponto para a definição dos objectivos de marketing e a seguir à definição da estratégia de marketing, institui um ponto para a descrição das táticas de marketing a utilizar.

Por outro lado, todos os pontos referidos por Cohen (2001), são também incluídos na estrutura sugerida por Kotler (2006-a), no entanto, são apenas considerados como sub-pontos. A definição do mercado alvo é colocada dentro da análise situacional, a definição de objectivos de marketing são enquadrados dentro da estratégia de marketing, assim como as táticas a seguir.

Não há uma estrutura ideal mas a que foi sugerida pode ser encarada como uma estrutura base de onde se pode partir para estruturas mais ou menos complexas.

Co-financiado por:



# **Bibliografia**

**UNIDADE MODULAR 1**



## 6. BIBLIOGRAFIA

1. KOTLER, P., Marketing de A a Z – 2ª Ed. – Edit. Campus, 2003-a
2. KOTLER, P., A Framework for Marketing Management – 2ª Ed. – Edit. Prentice Hall, 2003-b
3. PORTER, M., Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência – 28ª Ed. – Edit. Campus, 1986
4. LINDON, D., LENDREVIE, J., RODRIGUES, J.V., LÉVI, J., DIONÍSIO, P., Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing – 10ª Ed. – Edit. Dom Quixote
5. MCCARTHY, E. Jerome, Basic marketing: a managerial approach / E. Jerome McCarthy, William D. Perreault Jr.. - 9th ed. - Homewood : IRWIN, 1987
6. LEVITT, T., Marketing Myopia – Harvard Business Review, 1960
7. KERIN, R.A., PETERSON, R.A., Strategic marketing problems: cases and comments, 8ª Ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1997
8. KOTLER, P., RACKHAM, N., KRISHNASWAMY, S., Ending the war between Sales & Marketing. Harvard Business Review. July-August 2006.
9. PEARCE, J.A., ROBINSON, R.B., Strategic Management: Formulation, implementation and control. 6ª Ed. MacGraw – Hill.
10. BLOIS, K. (editor), The Oxford Textbook of Marketing. Ed.2000, Oxford University Press.
11. KOTLER, P., KELLER, K.L., Marketing Management – 12ª Ed. – Prentice Hall, 2006
12. KOTLER, P., Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control – 9ª Ed. – Prentice-Hall, 1997
13. KERIN, R.A. and PETERSON, R.A., Strategic Marketing Problems - Cases and Coments, 9ª Ed., Prentice Hall, 2001.
14. COVA, B., Il Marketing Tribale, 1ª Ed., Il Sole 24ORE, 2003
15. COHEN, W.A., The Marketing Plan, 3ª Ed., John Wiley & Sons, Inc, 2001
16. BOYER, A., HIRIGOYEN, G., THÉPOT, J., TOURNOIS, N., VÉDRINE, J.P., Panorama da Gestão, Civilização, 2001
17. FORD, D., GADDE, L-E., HAKANSSON, H., SNEHOTA, I., Managing Business Relationships, 2ª Ed., John Wiley & Sons, Inc, 2003
18. COE, J.M., The Fundamentals of Business – to – Business Sales and Marketing, McGraw Hill, 2003
19. FORD, D., BERTHON, P., BROWN, S., GADDE, L-E., HAKASSON, H., NAUDÉ, P., RITTER, T., SNEHOTA, I., The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks, John Wiley & Sons, Inc, 2002
20. Dicionário ilustrado da Porto Editora
21. ALMEIDA, A., Economia para Gestores

Co-financiado por:





UNIDADE MODULAR 2

# **MARKETING B2C**

**CASO ESPECÍFICO DA INDÚSTRIA VINÍCOLA**



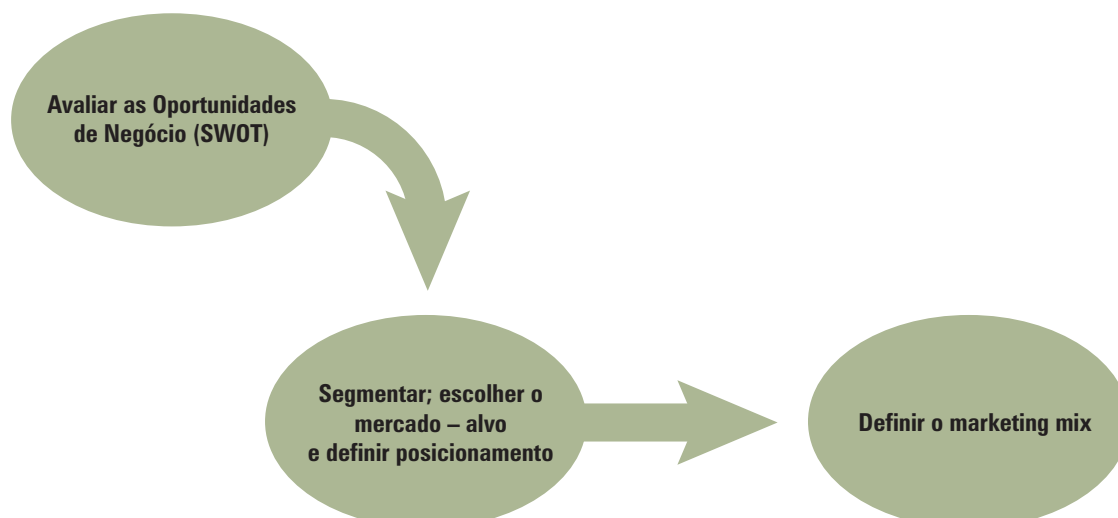
# 1. DEFINIÇÃO DE B2C

O *Business – to – consumer* define-se como o conjunto de negócios realizados para o consumidor em geral. Todas as empresas em cujo produto final tem por destino final o consumidor incluem-se neste tipo de negócio. Alguns exemplos são os produtos alimentares, o vestuário, a cosmética, e os serviços como o cinema e os transportes. Todos estes negócios oferecem uma solução para o consumidor final.

A indústria do vinho é um tipo de negócio que produz com vista à venda para o grande mercado de consumo. O consumidor final é o ponto final do processo de comercialização e consumo de vinho. Todos os esforços realizados pelas empresas produtoras devem ter como objectivo final a “sedução” do consumidor para a compra do seu produto.

O consumidor final é, geralmente, o mercado potencial de clientes para onde se dirigem as campanhas de publicidade, os eventos vinícolas, as provas e apresentações de produtos e, também, os aspectos inovadores relativos ao “packaging” do produto.

São necessárias três etapas para uma implementação do marketing neste tipo de negócio: definir o consumidor a atingir (segmentação e selecção de segmento), desenvolver um posicionamento coerente e encontrar o canal ideal para consumidor alvo, através de uma combinação correcta das ferramentas de marketing mix.



Procurar-se-á, de seguida, realizar uma descrição sucinta do mercado produtor de vinhos português e uma visão generalista da situação mundial neste sector.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO VINÍCOLA EM PORTUGAL

### Introdução...

Portugal, devido às suas características edafo-climáticas, dispõe de condições ótimas para a produção de vinhos de qualidade.

A grande diversidade de castas portuguesas permite produzir vinhos distintos no panorama europeu e mundial actual.

O sector vinícola está dividido em diferentes agentes económicos, desde a produção, passando pela transformação até à comercialização. A organização estabelece-se dentro do conceito de fileira agro-alimentar onde todos os agentes revelam uma interdependência entre si.

A cultura vinícola, em Portugal, é caracterizada por ser maioritariamente minifundiária, facto que explica o peso elevado da produção individual (na campanha de 2002/2003, a produção individual respondeu por 46% da quantidade total produzida e a produção associada aos restantes 54%). A proliferação de unidades de pequena dimensão tem, por sua vez, dificultado, em muitos casos, a mecanização. Aliás, em algumas unidades produtivas, verifica-se a utilização de equipamentos de recepção e transformação obsoletos, a ausência de equipamentos para defecação de mostos brancos antes da fermentação e de sistemas de controlo de temperaturas na fermentação, ou, ainda, a falta de estruturas de apoio para o estágio dos vinhos (PA, 2000).

Da produção associada, como se referiu acima, obtém-se aproximadamente metade da produção de vinho em Portugal e é garantida por apenas 120 adegas cooperativas (PA, 2000). A produção garantida pelos vinificadores (cerca de 25%) é, também, bastante concentrada, sendo realizada por cerca de 296 vinificadores (dados de 2000). A restante produção é realizada por vitivinicultores.

A cultura da vinha absorve uma parte bastante significativa do pessoal ao serviço na agricultura. Os trabalhadores revelam, em geral, uma reduzida qualificação profissional e uma média etária elevada (AEP, 2004).

Por fim, as Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR's) têm um papel importante no controlo, gestão e acompanhamento técnico dos vários agentes económicos na área da produção de vinhos certificados. Existem ainda, ao nível institucional, institutos públicos especificamente vocacionados para o sector como são exemplos o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) e o Instituto do Vinho do Porto (IVP).

Existem três designações oficiais para os vinhos, em Portugal: os vinhos VQPRD; os vinhos regionais; e os vinhos de mesa. As denominações são atribuídas aos vinhos originários e produzidos de uma determinada região e cuja qualidade e característica se devem essencial e exclusivamente ao meio geográfico, incluindo factores naturais e humanos. Para beneficiar destas denominações, todo o processo de produção de vinho é sujeito a um controlo rigoroso em todas as fases, desde a vinha até ao consumidor. As castas utilizadas, os métodos de vinificação, as características organolépticas são apenas alguns dos elementos cujo controlo permite a atribuição desse direito, cabendo às Comissões Vitivinícolas Regionais proceder a esse controlo de forma a garantir a genuinidade e qualidade dentro das suas regiões demarcadas (Lei nº. 8/85, de 4 de Junho).

Co-financiado por:



## VQPRD (Vinhos de Qualidade Produzidos em Região Determinada)

Esta nomenclatura foi adoptada após a adesão na União Europeia. Engloba todos os vinhos DOC (Denominação de Origem Controlada) e IPR (Indicação de Proveniência Regulamentada). É também, utilizada para outros vinhos como os vinhos licorosos (VLQPRD), vinhos espumantes e espumosos (VEQPRD) e vinhos frisantes (VFQPRD).

**DOC** – Designação atribuída a vinhos cuja produção está tradicionalmente ligada a uma região geograficamente delimitada e sujeita a um conjunto de regras consignadas em legislação própria (características dos solos, castas recomendadas e autorizadas, práticas de vinificação, teor alcoólico, tempo de estágio, etc.). Na prática, obtiveram este estatuto as mais antigas regiões produtoras deste tipo de vinhos.

**IPR** – Designação utilizada para vinhos que, embora gozando de características particulares, terão de cumprir, num período mínimo de 5 anos, todas as regras estabelecidas para a produção de vinhos de grande qualidade para poderem, então, passar à classificação de DOC.

## VINHO REGIONAL

Classificação dada a vinhos de mesa com Indicação Geográfica. Trata-se também, de vinhos produzidos numa região específica de produção, cujo nome adoptam, elaborados com uvas provenientes, no mínimo de 85%, da mesma região e de castas identificadas como recomendadas e autorizadas, sujeitos também a um sistema de certificação. (Decreto-Lei nº. 309/91, de 17 de Agosto)

## VINHO DE MESA

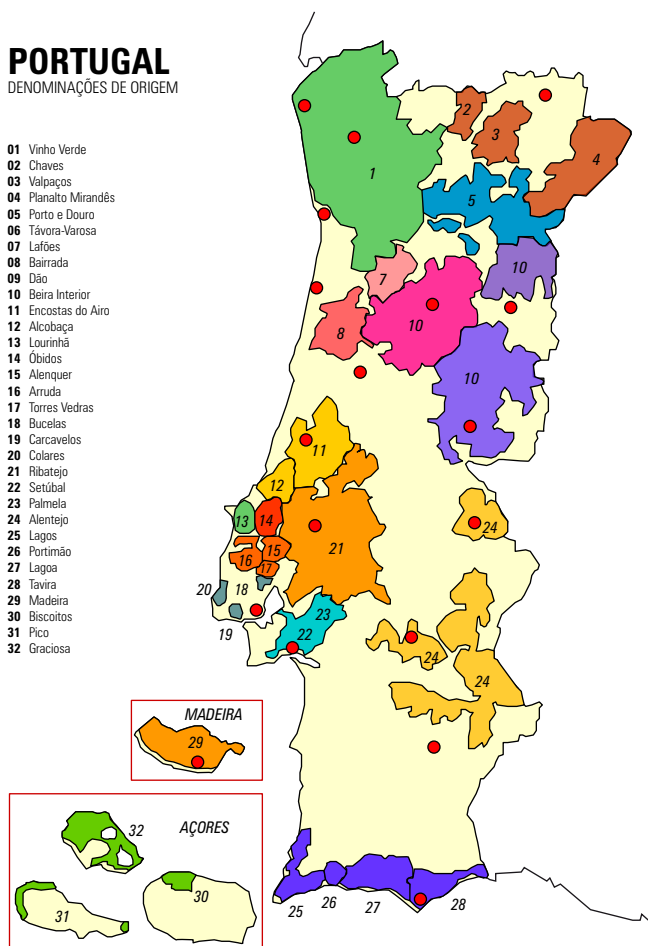
Os vinhos destinados ao consumo humano que não se enquadram nas designações atrás referidas são considerados vinhos de mesa.

As denominações, atribuídas por entidades oficiais nos mercados europeus (CVR's em Portugal), com base em critérios químicos e organolépticos, são desde há muitos anos utilizadas nos mercados de vinhos do intitulado "Velho Mundo". A atribuição de selos como garantia de qualidade e controlo da quantidade de garrafas comercializadas permitem garantir a origem do vinho.

## PORTUGAL

DENOMINAÇÕES DE ORIGEM

- 01 Vinho Verde
- 02 Chaves
- 03 Valpaços
- 04 Planalto Mirandês
- 05 Porto e Douro
- 06 Távora-Varosa
- 07 Lafões
- 08 Bairrada
- 09 Dão
- 10 Beira Interior
- 11 Encostas do Airo
- 12 Alcobaca
- 13 Lourinhã
- 14 Óbidos
- 15 Alenquer
- 16 Arruda
- 17 Torres Vedras
- 18 Bucelas
- 19 Carcavelos
- 20 Colares
- 21 Ribatejo
- 22 Setúbal
- 23 Palmela
- 24 Alentejo
- 25 Lagos
- 26 Portimão
- 27 Lagoa
- 28 Tavira
- 29 Madeira
- 30 Biscoitos
- 31 Pico
- 32 Graciosa



Co-financiado por:

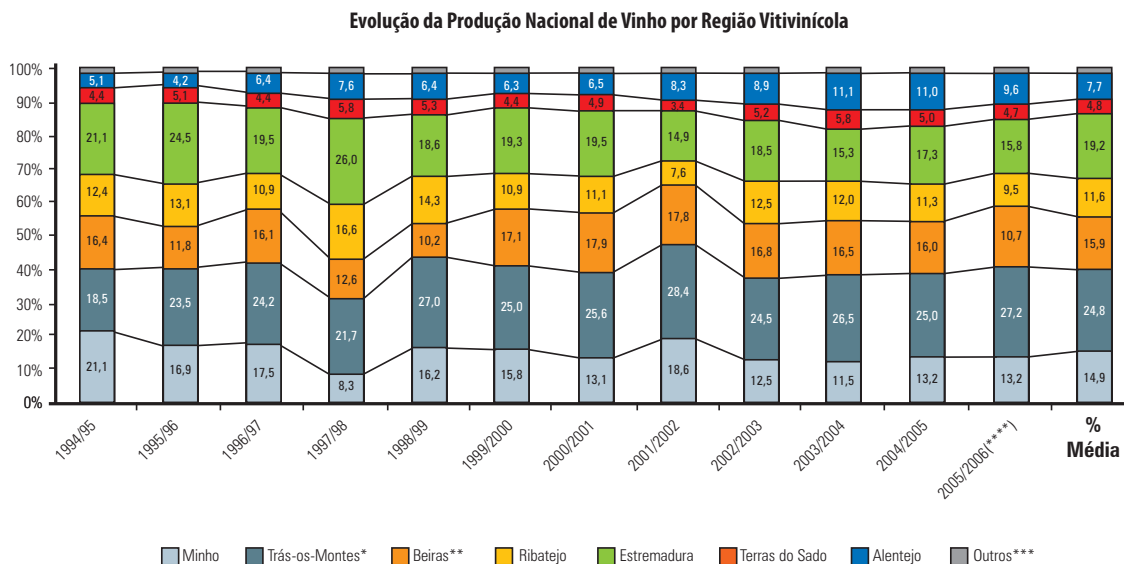


## 2.1. Caracterização do Mercado Vinícola em Portugal e no Mundo

### A produção em Portugal...

A produção nacional divide-se em diferentes regiões. A região norte de Portugal representa metade da produção. Em média, de 94/95 a 2004/05, 55,7% da produção foi realizada no norte de Portugal. Acrescentando-se ao norte as regiões do Ribatejo e Estremadura obtém-se 85.5% da produção nacional. Verifica-se, assim, o forte peso produtivo que estas regiões possuem no panorama produtivo português.

O peso de cada região na produção nacional não oscilou consideravelmente no último decénio (94/95 a 2004/2005). De salientar, contudo, o crescimento da produção no Alentejo desde 99/2000 até 2004/05 (ver quadro seguinte), passando de 6.3% para 11%, respectivamente, da produção nacional. Trás-os-Montes é a região com a maior produção nacional produzindo, em 2004/05, 25% da produção nacional.

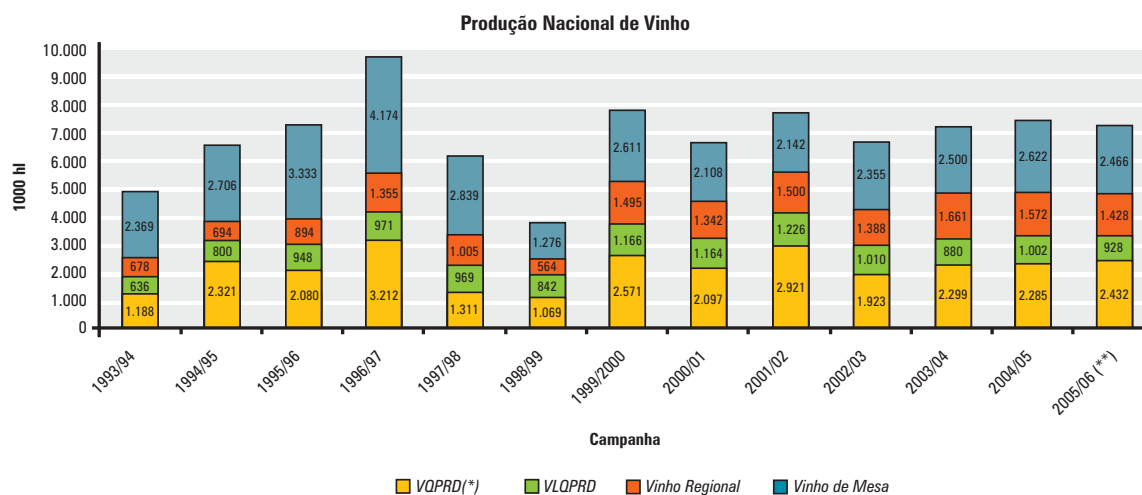


\*Douro e restantes regiões; \*\* Dão, Bairrada e restantes regiões; \*\*\* Algarve, Madeira e Açores; \*\*\*\* Dados provisórios IVV

A produção de vinho em Portugal tem vindo a estabilizar desde 1999. A quantidade de vinho de mesa e VQPRD's é superior às de vinho regional e vinhos licorosos. Em média os vinhos de mesa são os mais produzidos, com 38% da produção nacional desde a campanha de 93/94 até à campanha de 2005/06 (nesta última campanha os dados são provisórios). A produção média de vinhos VQPRD fica-se pelos 31% para o mesmo período.

Co-financiado por:





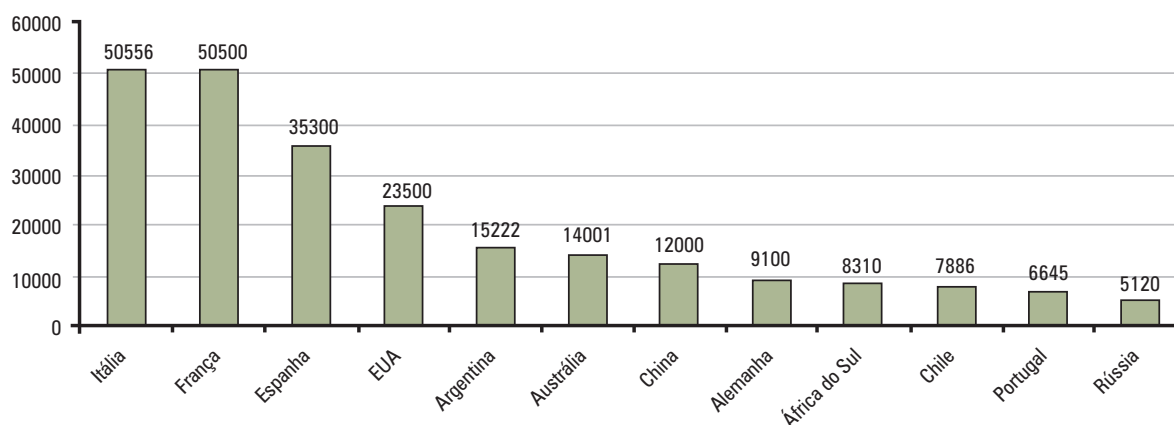
(\*) Inclui os VEQPRD | (\*\*) Valores Provisórios

### Portugal no mundo...

Portugal ocupará o 11º lugar no ranking dos maiores produtores de vinho de acordo com as previsões da OIV para 2005. Na União Europeia a 25 (EU-25), Portugal ocupa o 5º lugar.

No entanto, a evolução de Portugal em termos produtivos sempre oscilou entre os dez primeiros lugares dos países produtores mundiais. Em 1999, Portugal era o 6º maior produtor mundial, perdendo dois lugares até 2002 e outros dois até 2004 (10º maior produtor). No entanto, em 2005, terá perdido, de acordo com dados, também, provisórios do OIV, a classificação sendo ultrapassado pelo Chile.

### Produção Mundial de Vinho nos principais 12 produtores



O mercado mundial de vinho é constituído por dois grupos importantes de produtores, os produtores da EU-25 e os Estados Unidos da América (EUA). No entanto, a Europa continua a dominar a este nível representando 67,1% da produção mundial de vinho (dado provisório OIV para 2005). A América (EUA, Chile, Argentina, etc.) representa 19% da produção mundial.

A produção prevista para 2005 situa-se nos 277 milhões de hectolitros (OIV). Em termos globais, de acordo com

Co-financiado por:



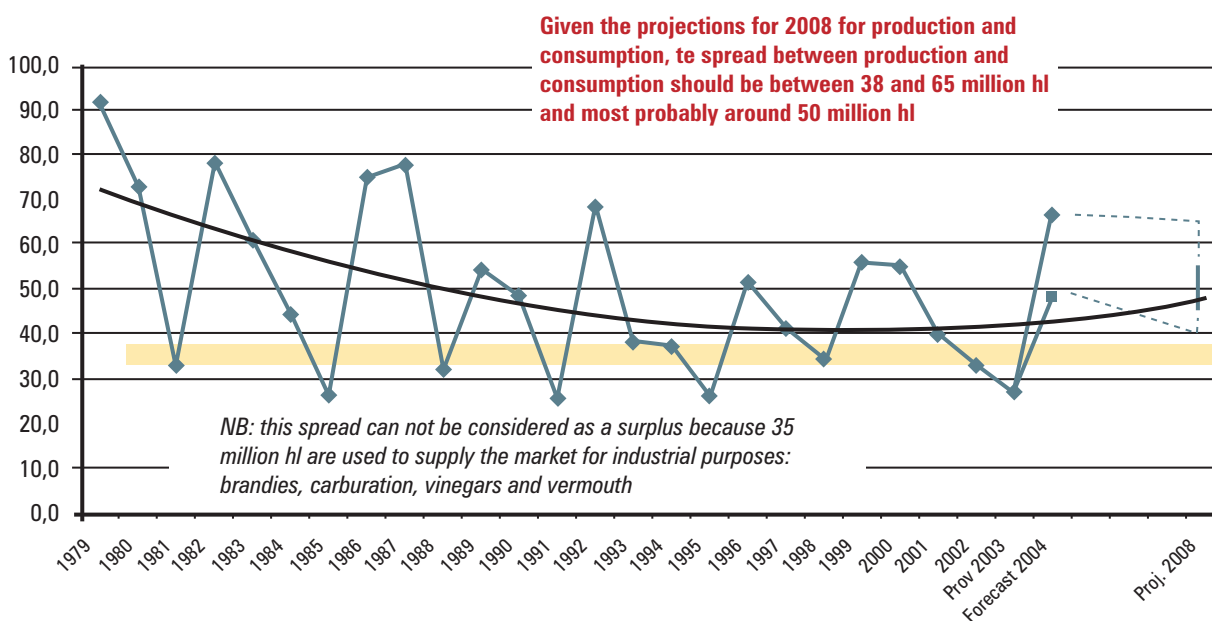
as projecções da OIV, até o ano de 2010, a produção mundial deve aumentar para valores entre os 290 e os 320 milhões de hectolitros.

### O consumo de vinho...

De acordo com dados do OIV, o consumo segue, também, uma trajectória ascendente mas não em suficiente quantidade para atingir os níveis da produção. Assim, de acordo com as projecções da OIV, o consumo situar-se-á entre os 239 e os 255 milhões de hectolitros, até 2010. Existe assim um gap entre a produção e o consumo potenciadores de abaixamento de preços médios nos mercados.

O gap entre a produção e o consumo situa-se em valores a rondar os 50 milhões de hectolitros de vinho. No entanto, estes dados incluem a quantidade de vinho utilizada para outros produtos, que são produzidos a partir do vinho, como os vermouths, brandis e vinagres, que rondam os 35 milhões de hl (ver gráfico seguinte). Assim a diferença situa-se à volta dos 15 milhões de hectolitros (cerca de 2 biliões de garrafas...).

**Variação entre a produção e o consumo de vinho**  
Resultados de 1979 até 2004, incluindo projecções para 2008

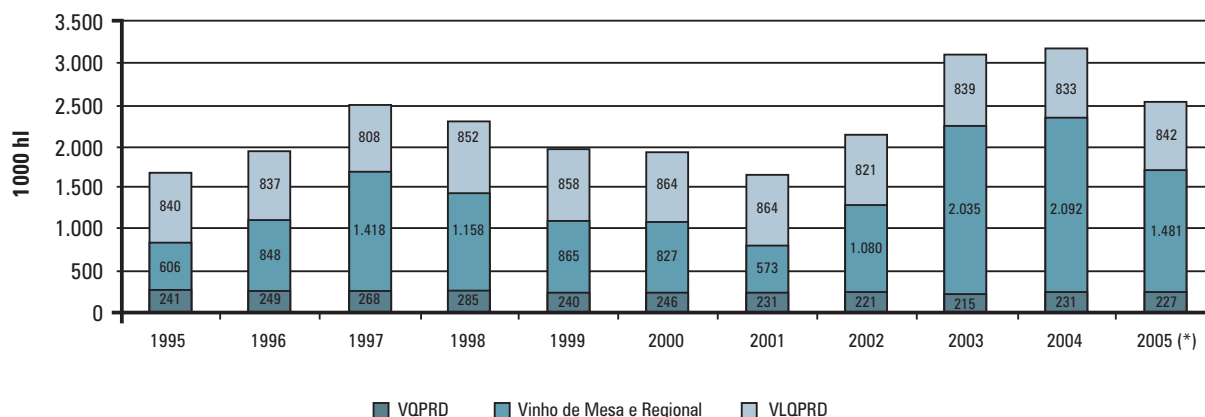


SOURCE: OIV + conjuncture Mars 2005 (PA)

### E as exportações...

Verifica-se que nas exportações os vinhos de mesa e regionais representam o grupo de maior destaque em volume. Esta característica é contudo alterada quando se fala em valor.

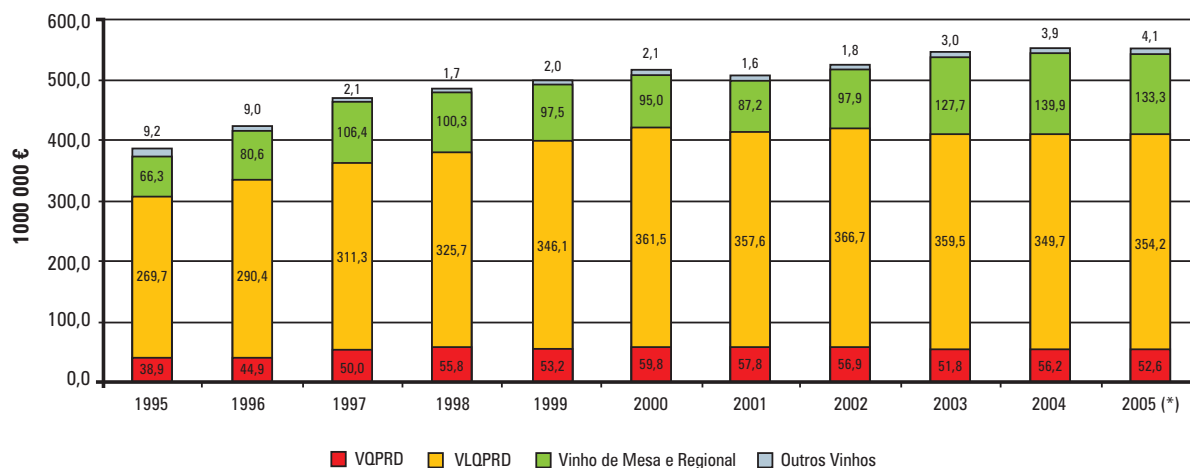
## Evolução das Exportações (vol)



(\*) Valores provisórios

A categoria de vinho exportada que representa superior valor é a categoria VLQPRD (Vinhos Licorosos de Qualidade Produzidos em Região Demarcada). Esta característica é explicada pela presença do vinho do Porto na categoria. O valor comercial atribuído a este produto é superior ao do vinho, sobretudo quando comparado com o vinho de mesa ou regional. É visível que desde o ano de 2001 houve uma tendência de crescimento nas exportações explicada pelo aumento da quantidade de vinhos de mesa e regionais comercializados para os mercados externos. No entanto, quando se observam as exportações em valor verifica-se que estas não acompanham o crescimento observado em volume.

## Evolução da Exportação por Categoria de Vinho (em valor)



(\*) Valores provisórios

Em Portugal, a grande maioria do vinho produzido é vendido no mercado local, com apenas uma parte bastante reduzida (14%, na campanha 2001/2002) a ser exportada (AEP, 2004).

Portugal é considerado, juntamente com a Itália e a França, um país onde há um domínio do mercado interno. É o nono país mais exportador tendo sido ultrapassado pela Alemanha e pela África do Sul, de 2004 para 2005.

Co-financiado por:



Exportações de Portugal vs Mundo (1000hl)					
Ano	2001	2002	2003	2004*	2005**
Portugal	1606	2067	3113	3128	2800
Mundial	60885	67577	72951	77362	78729
% P/M	2,64	3,06	4,27	4,04	3,56

(\*) dados provisórios; (\*\*) dados previstos

Como se pode verificar, no quadro anterior, Portugal, apesar de ser o nono país exportador, representa apenas, em média, cerca de 3,51% do mercado exportador mundial. Quando comparamos com a produção, Portugal apresenta-se como o 11º país produtor o que até se apresenta como uma estatística positiva indicando que o país não deixa de ter um melhor resultado exportador, a nível mundial, quando comparado com a sua representatividade produtiva.

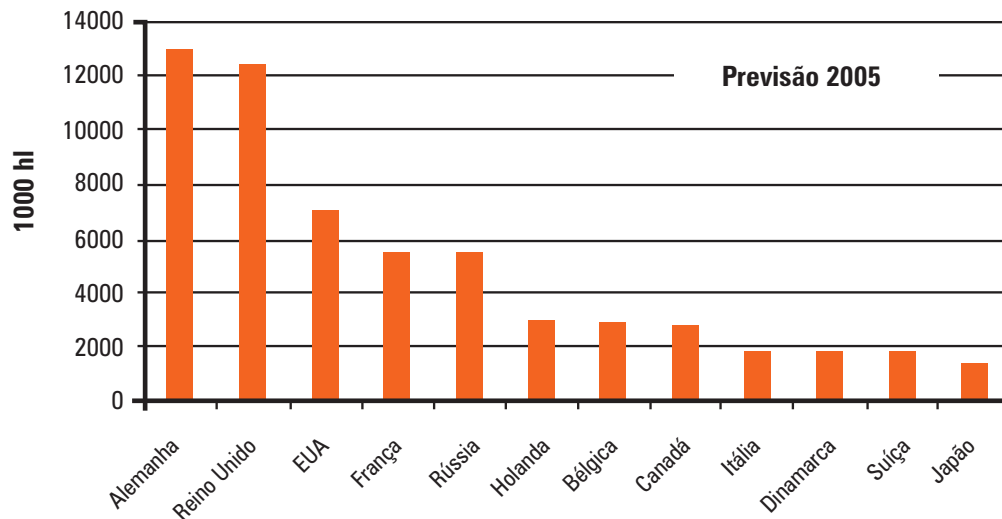
A EU-25 é o continente mais exportador seguido da América, Oceânia e África. A Ásia não tem relevância a nível internacional.



### As importações...

Salienta-se ao nível das importações que a Alemanha é o país com maior valor em importações seguidos do Reino Unido (RU) e dos EUA.

### Importações de vinho dos doze países líderes

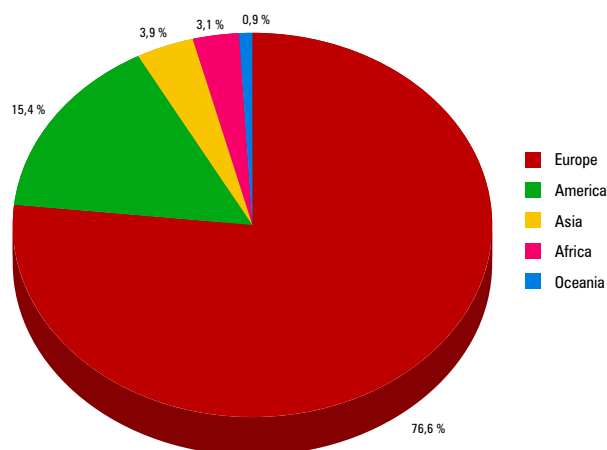


A EU-25, em volume, representa mais de  $\frac{3}{4}$  das importações mundiais, seguida da América, representando 15,4% da produção, a Ásia 3,9%, e a África 3,1% das importações mundiais. A Oceânia joga um papel muito pequeno nas importações (0,9%), ao contrário do que se verificou nas exportações (ver gráfico seguinte).

### Perspectiva Global...

Como já se demonstrou anteriormente, o mercado mundial de vinho encontra um grande gap entre o que é consumido e o que é produzido. A EU-25 tem vindo a diminuir de importância no crescimento no mercado dos vinhos, uma vez que nesta o consumo tem vindo a diminuir. Desde a década de 80-90 até recentemente o vinho passou a representar de  $\frac{2}{3}$  do crescimento do mercado mundial para  $\frac{1}{3}$ . África e a Oceânia são os continentes onde o consumo se encontra em crescimento.

Proporções de cada continente nas importações mundiais



Os países do hemisfério sul, incluindo os EUA, têm sido os países com um crescimento mais acelerado no que concerne a quota do mercado mundial de vinhos (passaram de uma quota de cerca de 10% em 1995 para cerca de 26% em 2005).

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

O mercado mundial, como resultado da soma de todas as exportações de todos os países, em 2005 atingiu 78,7 milhões de hectolitros em termos absolutos (mais 3% que 2004). A taxa de crescimento é duas vezes menor que a verificada em 2003 e 2004, mas permanece em linha com a média do decénio de 1990 a 2000 (3,4%/ano). Em valores relativos o comércio mundial representa quase 33,4% do consumo mundial, contra apenas 18% no início dos anos 80 e 32,5% em 2004.

Assim, pelos dados obtidos atesta-se que o mercado mundial de vinho está, mais do que nunca, altamente competitivo, sobretudo devido ao crescimento verificado em alguns países produtores como os EUA, Austrália, Chile, África do Sul, etc.

Ao nível microeconómico, as empresas devem realizar todos os esforços necessários por aumentar as eficiências dos seus processos e engendrar estratégias de posicionamento do seu produto adaptadas a segmentos que possam oferecer maior valor acrescentado ao produto português.

Num mercado cada vez mais concorrencial apenas com estratégias que visem a fidelização dos clientes ao produto se pode diminuir a volatilidade nas vendas dos produtos. Esta estratégia deve assim focar-se no cliente e nas suas necessidades procurando satisfazê-las da melhor maneira, potenciando a relação entre os dois intervenientes.

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFD)

## 2.2. Análise SWOT ao Sector de Vinhos em Portugal

As análises SWOT apresentadas foram realizadas pelo ICEP de forma a disponibilizar ao mercado de uma análise independente acerca do estado actual da indústria e quais as oportunidades e ameaças que o sector de vinho está sujeito.

### • Análise SWOT do sector do Vinho de Mesa

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Originalidade das castas portuguesas</li> <li>• Relação preço / qualidade</li> <li>• Boa qualidade dos vinhos tintos</li> <li>• Tradição vinícola do país</li> <li>• Diversidade de micro-climas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de notoriedade de Portugal como produtor de vinho de qualidade</li> <li>• Falta de marketing / promoção de marcas</li> <li>• Embalagem / rotulagem pouco atractiva</li> <li>• Vinhos diferentes, com castas ainda não conhecidas e difíceis de pronunciar</li> <li>• Vinhos tradicionais não adequados ao consumidor internacional</li> <li>• Desconhecimento da gastronomia portuguesa</li> <li>• Disponibilidade de oferta reduzida</li> <li>• Falta de agressividade comercial</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Castas únicas e com popularidade crescente</li> <li>• Apetência dos consumidores para produtos diferentes</li> <li>• Vinhos tintos para “bons apreciadores”</li> <li>• Educar os consumidores para vinhos / castas diferentes</li> <li>• Notoriedade do Vinho do Porto</li> <li>• Utilização da imagem de enólogos com renome internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência dos novos produtores - “Novo Mundo”</li> <li>• Concorrência dos produtores tradicionais</li> <li>• Rotulagem / denominações confusas</li> <li>• Fraco investimento promocional face à concorrência</li> <li>• Alteração de hábitos de consumo de vinho vs. cerveja e outras bebidas</li> </ul>

Fonte: ICEP Portugal

A análise realizada permitiu identificar alguns pontos fortes e pontos fracos da indústria assim como ameaças e oportunidades que o sector apresenta. É através da redução ou eliminação dos pontos fracos e ameaças que o sector apresenta que se pode reforçar a posição do sector visando um melhor posicionamento e imagem do sector a nível global. Tal poderá facilitar as acções a realizar pelos actuais intervenientes do mercado.

Alguns dos pontos fracos referidos pelo ICEP estão precisamente relacionados com uma falta de estratégia de marketing difundida nas várias variáveis de contacto com o consumidor, como são exemplo a marca, a embalagem e a rotulagem. Existe também uma falta de agressividade comercial, talvez relacionada com o pouco investimento em ferramentas de comunicação como as relações públicas, os anúncios, entre outros. Os vinhos também não se consideram adequados ao consumidor internacional, querendo isto dizer que não existe uma adequação do produto às necessidades do consumidor internacional.

Relativamente às ameaças detectadas pelo estudo, evidenciaram-se problemas relacionados com a concor-

Co-financiado por:



rência dos vinhos do “Novo Mundo”, a rotulagem e denominações confusas, fraco investimento em promoção quando comparado com a concorrência e a eventual alteração de hábitos de consumo de vinho contra o consumo da cerveja e outras bebidas.

### • Análise SWOT do sector do Vinho do Porto

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem de prestígio e nobreza</li> <li>• Boa aceitação nos mercados externos (tradicionalis)</li> <li>• Possibilidade de valorização do produto face à sua qualidade</li> <li>• Potencialidade de penetração em mercados com elevado poder de compra / aquisição</li> <li>• Bebida de médio teor alcoólico (mínimo de 16,5% de volume de álcool - branco leve e seco, até ao máximo de 22% de volume de álcool)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados custos das campanhas de publicidade nos mercados externos</li> <li>• Pouca elasticidade dos preços ao consumidor face à existência de produtos de substituição</li> <li>• Elevados encargos financeiros com a manutenção dos elevados “stocks” destinados ao envelhecimento (Lei do Terço - triplo do exportado em cada ano)</li> <li>• Idade avançada dos vinhedos e sua difícil reconversão pelos elevados custos que implica - ao fim de 20 anos só foi reconvertida metade da área total plantada da RDD</li> <li>• Estrutura familiar (minifúndio) das empresas produtoras</li> <li>• Fraca presença associativa dada a ausência de tradição</li> <li>• Dificil aplicação da mecanização em larga escala</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apostar na diferenciação do Vinho do Porto face à concorrência com vista ao incremento da sua valorização.</li> <li>• Explorar novas formas de consumo do Vinho do Porto (ex. Porto Tónico)</li> <li>• Promover o rejuvenescimento do consumo do Vinho do Porto</li> <li>• Explorar melhor a força de vendas da distribuição moderna em relação à tradicional, de forma a ser dada maior visibilidade às marcas das firmas exportadoras.</li> <li>• Aproveitar a facilidade de associação com áreas / temas tão diversos como a gastronomia, a cultura e o turismo.</li> <li>• Vigilância ao abrigo de acordos internacionais do respeito pela denominação de origem “Porto”</li> <li>• Divulgação do Vinho do Porto por via: curricular nos cursos de hotelaria, do estreitamento da relação com a imprensa internacional especializada e de grande público (“in-flight magazines”, “lifestyle”) e concursos de Vinho do Porto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas anti-álcool</li> <li>• Existência de produtos sucedâneos - Xerez, Tokay e outros licorosos, aperitivos e digestivos - que pela capacidade de mobilização de recursos publicitários, constituem uma permanente e séria ameaça</li> <li>• Mudança de hábitos de consumo / educação do consumidor</li> <li>• Existência de concorrência desleal pelo fabrico de imitações / falsificações do Vinho do Porto</li> <li>• Comercializaçãp do Vinho do Porto nos mercados externos sob a marca do importador (BOB) que atenua a ligação do produto à origem e o banaliza.</li> </ul>

Fonte: ICEP Portugal

Os pontos fracos evidenciados, para o caso do vinho do Porto, estão, também, relacionados com a matéria de marketing nomeadamente o caso dos avultados investimentos necessários para as campanhas de publicidade nos mercados internacionais.

As ameaças também se centram em aspectos relacionados com o marketing, nomeadamente com a potencial mudança de hábitos de consumo por parte do consumidor. Por outro lado refere a forte presença de importadores de vinho do Porto com a sua própria designação (BOB) atenuando a ligação do consumidor à origem do produto.

Co-financiado por:



## 3. Segmentação do mercado de consumidores

### 3.1.1. Introdução

A primeira etapa, após uma análise SWOT do mercado e das empresas, é definir o tipo de segmentação que a empresa pretende adoptar. Como vimos no capítulo anterior as empresas podem decidir não segmentar o mercado (marketing de massas) e realizar um produto que agrade ao consumidor em geral. As empresas podem decidir segmentar o mercado encontrando o (s) segmento (s) mais adequado (s) para a sua (s) oferta (s) ou ainda decidir dirigir-se a apenas um nicho ou, no limite, a cada cliente.

As empresas podem adoptar uma das segmentações referidas e definir os critérios a utilizar para a segmentação (geográficos, demográficos, psicográficos, etc.). Definem-se os perfis de consumidores ou mercado e de seguida a empresa deve medir o interesse do mercado seleccionando o mercado alvo. Finalmente, desenvolve-se o posicionamento para os mercados alvo e desenvolvimento do marketing mix para cada segmento.

Na segmentação é importante caracterizar e descrever o consumidor final do produto. Conhecendo o consumidor as empresas poderão dirigir as acções e definir quais os melhores meios para atingir os grupos pretendidos.

Kotler (2004), refere que uma incorrecta identificação dos segmentos de mercado como um dos pecados mais comuns de marketing. Empresas que respondem “toda a gente” à questão “A quem estão a tentar vender?” são empresas que não estão a avaliar correctamente o segmento de mercado que lhes traz maior valor acrescentado ou maior retorno ao investimento (ROI).

Dizer que o mercado-alvo são os homens de 20 aos 50 anos não é também uma segmentação correcta já que dentro desse grupo de consumidores existem diferentes valores e comportamentos de consumo. Uma empresa de vinho que se direcione para este grupo heterogéneo, não está a avaliar correctamente as oportunidades de mercado.

Nem todos os mercados são verdadeiramente atractivos (Kotler, 2004). Os recursos investidos para atingir um determinado segmento devem ser calculados de forma a poder-se avaliar, identificar e definir os segmentos de maior retorno e, portanto, com maior interesse para a empresa.

### 3.1.2. Segmentação do Mercado, no B2C

Como já se demonstrou no capítulo anterior a selecção dos segmentos alvo, é uma das decisões de marketing mais importantes que uma empresa deve realizar (Hawkins, 2001). O segmento de mercado diferencia-se do mercado em geral por uma característica própria. Esta característica ou necessidade é utilizada pelas empresas para distinguir a sua oferta e tentar satisfazer as necessidades desse segmento.

De acordo com Blois (2000) ao processo de segmentação segue-se o de targeting (definição do alvo) e, então, o estabelecimento do posicionamento.

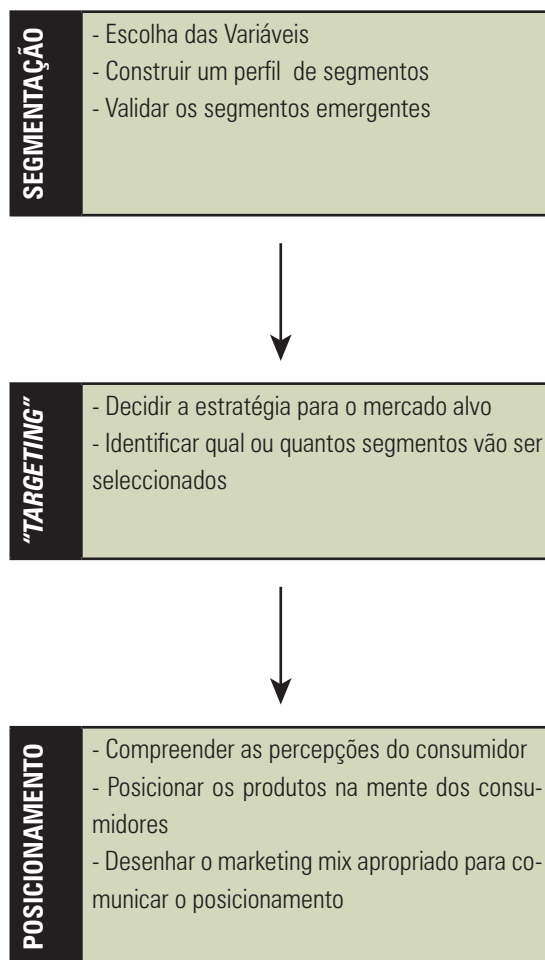
Co-financiado por:



Este autor separou todo este processo tal como pretende demonstrar a seguinte figura.

## As etapas de Segmentação – Targeting – Posicionamento do mercado.

Adaptado de Blois (2000)



Ou seja,

1. Identificar o conjunto de necessidades relacionadas com o produto
2. Agrupar os consumidores com conjuntos de necessidades semelhantes
3. Descrever cada grupo
4. Seleccionar um segmento atractivo para servir

Kotler (2003) acrescenta que para realizar uma segmentação eficaz é necessário que os segmentos tenham uma quantidade de atributos, nomeadamente, que sejam mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e atingíveis.

As principais variáveis de segmentação são a geografia, a demografia, psicográficos, comportamental e multi – atributos.

A **segmentação geográfica** permite separar os mercados em diferentes unidades como o país, a região,

o estado, as cidades ou a vizinhança. Estes segmentos podem ter diferentes comportamentos entre si que possibilitem a oferta de campanhas de marketing específicas e estabelecer os produtos para a stockagem nos armazéns locais.

Na **segmentação demográfica** os grupos são divididos pelas idades, o sexo, o rendimento, a geração ou a classe social. Este tipo de segmentação costuma ser o mais comum talvez por ser o mais simples de realizar.

Relativamente à **segmentação psicográfica**, esta é utilizada na base da segmentação por estilos de vida, personalidade ou valores. Esta segmentação é menos ampla que a anterior podendo por isso haver pessoas que pertençam a um mesmo grupo demográfico mas que tenham, por exemplo, estilos de vida diferentes.

A **segmentação comportamental** separa os consumidores em grupos de nível de conhecimento, da sua atitude face ao produto, o uso que atribuem ao produto ou a resposta ao produto. Kotler (2003) refere que este tipo de segmentação é, geralmente, o preferido dos gestores de marketing e que a separação em ocasiões, benefícios, status do utilizador, taxa de utilização, status de lealdade, estágio de prontidão para a compra e a atitude como factores que permitem melhor segmentar um mercado.

Finalmente, a **segmentação multi – atributos**, permite reunir várias variáveis e conjugá-las de forma a encontrar segmentos de mercado mais pequenos e melhor definidos.

Após a escolha das variáveis para a segmentação e da construção dos perfis dos segmentos pode-se decidir qual o segmento se pretende atingir com a oferta que se adaptou.

### De acordo com Kotler (2003), as empresas podem decidir entre várias formas de atingir o segmento:

**Concentração num segmento:** A empresa desenvolve um produto que se adapte a determinado segmento. Este tipo de estratégia de segmentação pode surtir efeitos recompensadores no retorno do investimento (ROI), uma vez que a empresa se torna muito especializada nas necessidades do cliente satisfazendo-as perfeitamente. Por outro lado, a empresa corre o risco de que o mercado deixe de ser suficientemente forte e perca competitividade por mudança de factores como os padrões de compra ou nova competição (Kotler, 2003).

**Especialização selectiva:** A empresa neste caso, selecciona alguns segmentos diferentes mas atractivos. Esta estratégia parte da teoria de diversificação de investimentos e, portanto, do risco.

**Especialização no produto:** Nesta estratégia a empresa cria um produto para vários segmentos. O risco deste tipo de produto é que pode ser suplantado pela entrada de uma nova tecnologia

**Especialização no mercado:** Neste caso a empresa concentra-se em servir várias necessidades de um grupo de consumidores em particular. Por exemplo, as empresas de venda de produtos de laboratório que se especializam em empresas. O risco está relacionado com o orçamento disponível pelo mercado em que se especializa

**Cobertura de todo o mercado:** A empresa procura servir todos os grupos de consumidores com todos os produtos que eles possam necessitar.

Co-financiado por:



Seja qual for a estratégia implementada a empresa deve ter o cuidado de definir correctamente qual o seu mercado alvo e como agir em função da necessidade deste. O posicionamento cria a imagem do produto na mente do consumidor e deve ser portanto coerente com o segmento a atingir.

### 3.1.3. Segmentação na Indústria Vinícola

Na indústria vinícola a estrutura das carteiras de produtos está, de uma maneira geral, relacionada com a origem do produto (região), com o tipo de denominação (VQPRD, Regional, Mesa), com o tipo de produto (vinho verde branco, maduro tinto e branco, espumante frisante, etc.) ou com o preço (associando o aumento de qualidade com o respectivo aumento de preço).

No entanto é importante não confundir estas diferentes estruturas com uma segmentação do mercado. Estas extensas carteiras de produtos não passam de aumentos da largura da gama de produtos disponível. As empresas podem decidir produzir um vinho, mas tal não quer dizer que o desenvolvimento deste vinho esteja necessariamente relacionado com um segmento específico de mercado.

Exemplos de segmentação do mercado começam a florescer. Um exemplo é o das Caves Aliança (uma das empresas do grupo G7) que definiu 5 segmentos de acordo com o momento de consumo: o **dia-a-dia**, o **convívio**, o **meu momento**, **momentos especiais** e **escolha única**. As Caves pretendem, assim, associar os seus diversos produtos aos momentos de consumo a que se encontram adequados. O momento de consumo foi um dos critérios de segmentação mais importantes, definidos no seminário de marketing de vinhos que decorreu na Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa em 1997, juntamente com o estilo de vida.

**Um outro exemplo de segmentação para o mercado de vinhos foi o atribuído pelo Comité Interprofissional de Vinhos de Bordéus que segmentou os consumidores dessa região da seguinte forma:**

- “Les gros mangeurs traditionnels” (os grandes “comedores” tradicionais)
- “Le mesuré” (o moderado)
- “Le gourmet convivial” (o gourmet convivial)
- “Le mangeur désinvesti” (o gourmet desmotivado)
- “L’hédoniste moderne” (o hedonista moderno)

Esta classificação segmenta os consumidores de acordo com diferentes critérios, como são a associação vinho/comida (grandes “comedores” tradicionais e o gourmet convivial) e o tipo de consumo que o consumidor adopta (o moderado ou o hedonista moderno).

A Quinta da Aveleda lançou, recentemente, uma gama de produtos que se encaixa num segmento de mercado particular definido da seguinte forma: “dirigimo-nos a pessoas que na sua vida são curiosas e que se orientam para fazer coisas. Têm realizações e queremos que os vinhos funcionem como um prémio para essas realizações”. O segmento não se define por uma palavra mas o perfil de consumidor está identificado pela empresa, tendo para isso criado quatro vinhos cada um com quatro elementos arquitectónicos diferentes pretendendo

Co-financiado por:



expressar, cada um deles, “uma libertação e satisfação por algo que se alcançou”.

### Segmentação nos mercados da GB e EUA...

A ViniPortugal, imbuída do objectivo de encontrar um rumo para o cluster dos vinhos decidiu realizar uma pesquisa à indústria vinícola portuguesa. Para isso a ViniPortugal – a associação interprofissional para o cluster do vinho e responsável por tarefas promocionais e orientação estratégica cruciais – contratou o Monitor Group, do professor Michael Porter para realizar o estudo sobre o cluster. O “objectivo deste estudo foi analisar a competitividade do cluster e elaborar algumas recomendações concretas sob a forma como este poderia melhorar a sua situação no seio da economia portuguesa e garantir uma prosperidade a longo prazo para as empresas e organizações que o constituem” (Monitor Group, 2003). Assim, de acordo com a estratégia definida neste estudo, os mercados preferenciais para os vinhos portugueses seriam o mercado da Grã-Bretanha (GB) e os Estados Unidos da América (EUA). A estratégia definida visa aumentar as exportações de vinhos de maior valor acrescentado para os mercados mundiais em crescimento e que maior valor atribuem ao produto.

### Este estudo permite exemplificar o resultado que se obtém com a segmentação e qual o interesse na realização desta etapa no processo de marketing.

De acordo com o estudo realizado pelo Monitor Group existem diferentes tipos de consumidores na GB. Não existem, contudo, diferenças de maior entre os mercados dos EUA e da GB. No entanto, podem-se identificar algumas pequenas particularidades do mercado da GB. O ponto de entrada no mercado é muito mais estreito em termos de produto, preço e canal. Os produtos que eram vendidos na GB eram, normalmente, de valor reduzido e existe uma percepção negativa de Portugal como país produtor entre os consumidores britânicos. Contudo, um dado relevante é que o potencial de receitas resultantes da exportação para a GB é superior ao dos EUA, no período a decorrer até 2010, definido no âmbito do estudo.

Foram apresentados três segmentos aos quais os vinhos portugueses devem dirigir-se. Ambos servem de exemplo para a caracterização de segmentos e a especificidade a que se pode chegar.

**Dimensão:** 1,6m consumidores

**Valor anual no comércio retalhista:** €520m

**Definição de segmento:**

- Todos do sexo masculino
  - Idade: 21-29
  - Compram a maioria dos seus vinhos em supermercados
  - Não consomem regularmente vinhos espanhóis
- ou...
- Idade: 30-39
  - Compram a maioria dos seus vinhos em supermercados

**Descrição de segmento:**

Este segmento é constituído por profissionais ou estudantes solteiros do sexo masculino. Têm pouca experiência no que toca a vinhos; a maioria só os consome há 3-5 anos, mas já são consumidores de volumes elevados. Compram os seus vinhos em supermercados, juntamente com a sua comida, e têm uma opinião relativamente positiva dos vinhos portugueses, embora o seu nível de experimentação seja médio.

Figura 1 - Descrição do Segmento de mercado de “O comprador geral”

Um dos objectivos essenciais na segmentação é a medição da quantidade de consumidores e o potencial volume de negócios associado ao segmento de consumidores identificado. No exemplo anterior verifica-se que existe um mercado potencial de 520 milhões de euros.

**Dimensão:** 0,16m consumidores  
**Valor anual no comércio retalhista:** €53m  
**Definição de segmento:**

- Todos do sexo masculino
- Idade: 21-29
- Compram a maioria dos seus vinhos em supermercados
- Consomem regularmente vinhos espanhóis

**Descrição de segmento:**  
 Este segmento pequeno mas de potencial elevado é constituído por indivíduos semelhantes em termos demográficos aos Compradores Gerais, mas todos estes consumidores têm uma ligação forte com a Península Ibérica, viajando frequentemente para Espanha e para Portugal. São consumidores de vinhos bastante experientes apesar de muito jovens; consomem regularmente vinhos espanhóis, bem como vinhos da Austrália e da África do Sul, sendo experimentadores frequentes de novos vinhos. Consomem volumes elevados, tanto em casa como fora, e compram a maioria dos seus vinhos para consumo em casa nos supermercados. No entanto, quando compram um vinho novo, tendem a comprá-lo numa loja especializada. Muitos consideram que Portugal produz vinhos excelentes.

**Figura 2** - Descrição do Segmento de mercado de “O comprador ibérico”

Identificar o comportamento de compra do consumidor é igualmente importante uma vez que a partir deste pode-se definir qual a estratégia a seguir em termos de política de distribuição. Se as lojas especializadas em vinhos são o canal utilizado pelos “compradores ibéricos” e se uma empresa decidir atingir este mercado alvo deve fazer-se um esforço por colocar a oferta neste canal.

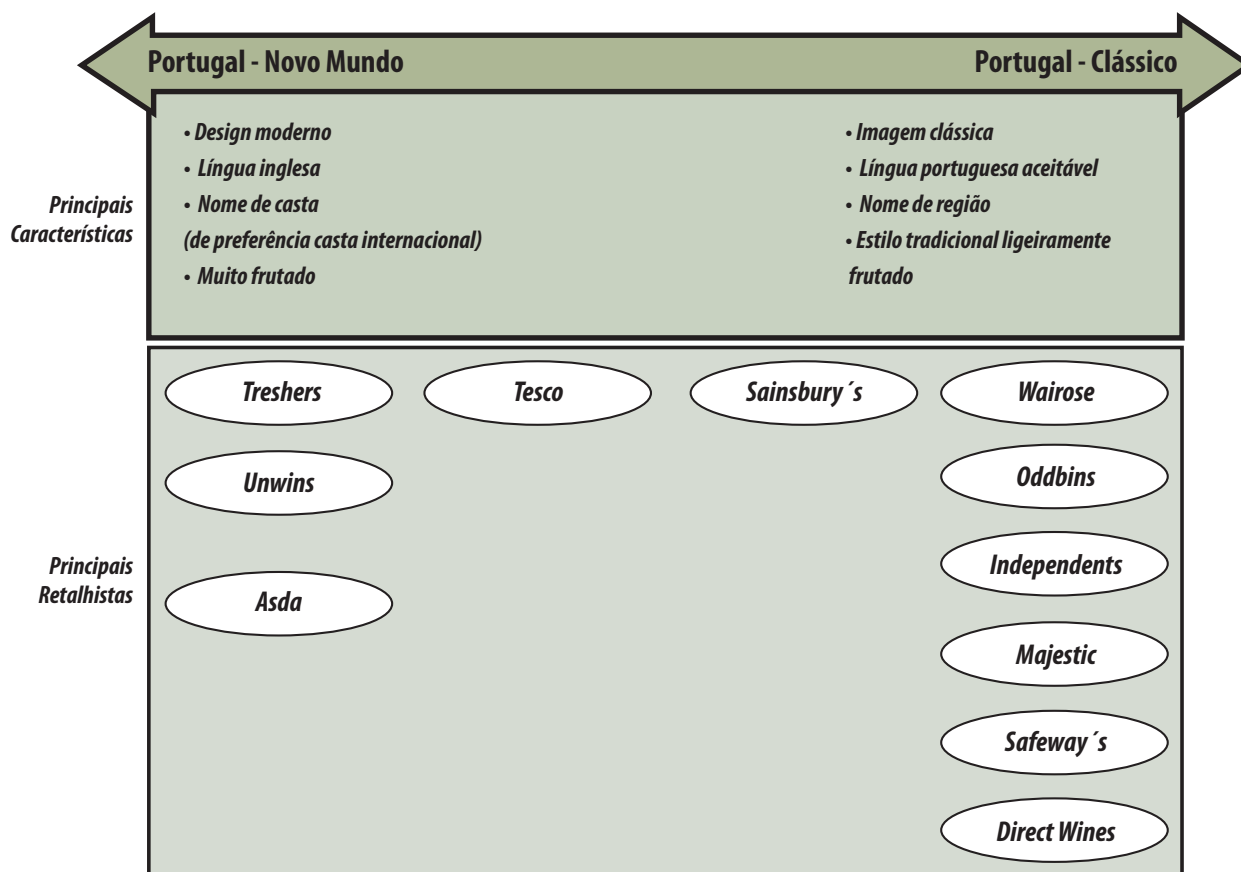
**Dimensão:** 1m consumidores  
**Valor anual no comércio retalhista:** €320m  
**Definição de segmento:**

- Sexo masculino e feminino
- Idade: 21-40
- Compram a maioria dos seus vinhos em **lojas especializadas em vinhos**

**Descrição de segmento:**  
 As pessoas deste segmento têm qualificações académicas superiores (nalguns casos, cursos superiores) e trabalham a tempo inteiro em empregos de rendimentos elevados. Viajam com muita frequência, em especial para a Europa continental. Têm alguns conhecimentos sobre vinhos e regiões; interessam-se muito por vinhos, lêem a imprensa especializada e vão a provas de vinhos. São experimentadores frequentes de novos vinhos e gastam valores acima da média na maioria dos seus vinhos. Embora estejam dispostos a gastar mais de €7,00 numa garrafa de vinho português, não têm uma boa imagem dos vinhos portugueses.

**Figura 3** - Descrição do Segmento de mercado de “O comprador ibérico”

A segmentação pode, igualmente, ser feita de acordo com os clientes retalhistas já que estes representam um importante meio de canalização dos produtos na GB. De acordo com o estudo de Porter, para a ViniPortugal, os produtos deveriam adoptar as seguintes características para se adaptarem aos segmentos de retalhistas existentes.



Fonte: Centros de testes na GB e entrevistas detalhadas, entrevistas ao sector, Novembro de 2003

**Aliás este tipo de segmentação não é novo já que num estudo realizado, também pelo Monitor Group, para a Sogrape definiram-se sete segmentos em Portugal, respectivamente:**

- Segmento 1** – distribuição moderna
- Segmento 2** – supermercados independentes
- Segmento 3** – mercearias e charcutarias
- Segmento 4** – garrafeiras
- Segmento 5** – restauração de topo
- Segmento 6** – outra restauração
- Segmento 7** – noite

A resposta a esta segmentação está relacionada com a existência de necessidades diferentes (de cada ponto de venda), produtos diferentes e poderes de compra diferentes. Desta forma a Sogrape podia realizar campanhas específicas para cada segmento e observar o lucro por cada segmento. A Sogrape pode, assim, desenvolver uma oferta adequada para esses segmentos de mercado.

Como já se indicou anteriormente a segmentação não deve ser realizada pelo preço uma vez que a segmentação realiza-se baseada nos comportamentos dos consumidores, demografia e geografia. O preço não é uma característica do consumidor. É uma variável de decisão. No entanto, é certo que o preço comunica com o consumidor. Ao definir-se determinado preço está-se a segmentar o mercado. Muitas empresas comunicam que se encon-

Co-financiado por:



tram no mercado de vinhos Premium, ou seja, vinhos de 5 a 7€ é o caso da Beringer Blass Wine Estates (BBWE) que se define como “A Global Leader in Premium Wine”, ou seja, um líder global de vinhos Premium. Esta última empresa é, aliás, pertencente ao grupo Foster’s que é o líder mundial de vinhos Premium.

## 10 Maiores produtores de vinho dos EUA

N.º	Companhia	N.º de Caixas Vendidas / ano (US)
1	E&J Gallo Winery	75,000,000
2	Constellation Brands	54,000,000
3	The Wine Group	42,000,000
4	Bronco Wine Company	20,000,000
5	Foster’s Wine Estates	17,000,000
6	Trincher Family Estates	9,300,000
7	Brown-Forman Wines	6,400,000
8	Diageo Chateau & Estate Wines	5,000,000
9	Kendall-Jackson	5,000,000
10	Ste. Michelle Wine Estates	4,000,000

**NOTA:** Estes dados dizem respeito a 2005

Retirado de [www.winebusiness.com](http://www.winebusiness.com)

Pode-se utilizar esta variável para definir quem são os consumidores que adquirem o vinho Premium podendo segmentar os consumidores. Assim, que tipo de consumidor adquire este tipo de vinhos premium? Para responder a esta questão, a *Constellation Wines US*, realizou um projecto, chamado *Project Genome*, que visava caracterizar o consumidor de vinhos premium nos EUA.

Recentemente, numa notícia do [www.winebusiness.com](http://www.winebusiness.com), de Outubro de 2005, foi possível ver o resultado desse estudo. Concluiu-se que haviam seis tipos de segmentos, cada um com o seu tipo de atributos, motivações, preferências e comportamentos de compra. Os seis segmentos encontrados foram os seguintes, em inglês. O *Enthusiast* (o entusiasta), *Image Seeker* (o que procura uma imagem), *Savvy Shopper* (o comprador poupado), *Traditionalist* (o tradicionalista), *Satisfied Sipper* (o apreciador satisfeito) e o *Overwhelmed* (o extasiado).

Neste artigo Leslie Joseph, vice presidente da Costellation Wines, refere “*by understanding the needs and wants of consumers, we can communicate better with them and make wine more relevant and hopefully less intimidating to people*”, ou seja, que ao compreender as necessidades e expectativas dos consumidores, a empresa pode comunicar melhor com os consumidores e tornar o vinho mais relevante e se possível menos intimidante para as pessoas. Trata-se de um estudo que pretende aproximar as empresas dos desejos dos consumidores.

Criam-se assim segmentos de mercado determinando vários comportamentos diferentes dos consumidores de vinhos premium. Dentro da categoria de vinhos premium as diversas empresas podem diversificar a sua oferta (comunicação, preço, distribuição e o produto) procurando atingir os diferentes segmentos que se identificaram pela *Costellation Wines*.

Co-financiado por:



O mercado de vinhos nos EUA é um dos maiores importadores de vinho mundial. De acordo com dados do relatório “Estratégias de Marketing para os Mercados dos EUA e GB” (Monitor Group, 2004), o mercado de importações dos EUA representa €2.400m. Em 2002, os vinhos portugueses, atingiram os €17m de exportações para este mercado.

No estudo realizado identificaram-se três segmentos de consumidores que foram escolhidos pela grande probabilidade de comprarem e criarem fidelidade aos vinhos portugueses. Todos os segmentos são diferentes entre si. Assim, podem-se definir estratégias de comunicação específicas para cada segmento.

#### Descrição do Segmento de mercado de “Experimentadores”

**Dimensão:** 630.000 consumidores

**Valor anual no comércio retalhista:** \$310m (€282m)

##### Definição de segmento:

- Idade: 21-39
- Compram a maioria dos seus vinhos em lojas de bebidas, lojas especializadas em vinhos, adegas ou clubes de vinhos.
- Raramente bebem Vinho do Porto

##### Descrição de segmento:

Este segmento é uma combinação equilibrada de homens e mulheres. Têm qualidades académicas elevadas (licenciatura ou bacharelato) e trabalham ou ainda estão a estudar, viajam muito e nunca visitaram Espanha, nem Portugal. Consumidores de vinho bastante experientes; bebem vinho há 5-10 anos e descrevem-se como tendo alguns conhecimentos sobre vinhos ou como sendo entusiastas amadores. Por vezes lêem publicações sobre vinhos como Wine Spectator e Food and Wine. procuram sabores interessantes e paladares encorpados nos vinhos. Experimentam um vinho novo todos os meses, gastam entre \$14-20 na maioria dos seus vinhos e pagariam \$12 por uma garrafa de vinho português, embora não o conheçam bem, nem lhe façam associações particularmente positivas.

Mais uma vez destaca-se a importância da métrica na segmentação. Quantificar o valor potencial de um segmento é de uma importância maior para a determinação do volume de negócios e da quota de mercado que uma empresa tem por objectivo.

#### Descrição do Segmento de mercado de “Apreciadores de Vinho”

**Dimensão:** 318.000 consumidores

**Valor anual no comércio retalhista:** \$277m (€252m)

##### Definição de segmento:

- Idade: 21+; 25% com idade entre 41 e os 49 anos
- Compram a maioria dos seus vinhos em lojas de bebidas, lojas especializadas em vinhos, adegas ou clubes de vinhos.
- Bebem Vinho do Porto regularmente

##### Descrição de segmento:

Este segmento é constituído predominantemente por homens de posses: têm rendimentos elevados e trabalham em serviços financeiros ou de gestão. Viajam frequentemente para a Europa e muitos terão visitado Espanha, alguns Portugal. Como consomem vinho do Porto, têm bastante experiência no consumo de vinhos, com alguns a considerarem-se entusiastas amadores e até diletantes. São membros de clubes de vinhos, lêem livros e revistas especializadas como Wine Connoisseurs e Wine Spectator. bebem muito vinho, preferem vinhos de países do Velho Mundo a vinhos de países do Novo Mundo e compram-nos em lojas especializadas. Gastam mais de \$14 no seu vinho e gastariam o mesmo em vinho português - alguns gastariam mais de \$25 num vinho português porque têm uma percepção muito positiva do mesmo.

Os segmentos mencionados podem ser atingidos pelas empresas portuguesas se houver um posicionamento do produto (utilizando o marketing mix) de modo a atingir estes segmentos.

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

**Descrição do Segmento de mercado de “Entusiastas cautelosos”****Dimensão:** 832.000 consumidores**Valor anual no comércio retalhista:** \$166m (€151m)**Definição de segmento:**

- Idade: 21 +
- Compram a maioria dos seus vinhos em supermercados

**Descrição de segmento:**

Este segmento está dividido de forma equilibrada entre homens e mulheres de todas as idades, sendo uma combinação de classes sociais, embora os seus elementos normalmente tenham qualificações académicas elevadas (50% com estudos superiores). Provavelmente não são casados, nem têm filhos. Consomem volumes elevados de vinhos que compram sobretudo no supermercado durante as suas compras semanais, uma vez que isso é mais prático para comprar grandes quantidades. Preferem vinhos de Países do Novo Mundo em alternativa a vinhos do Velho Mundo. Não têm preconceitos em relação aos vinhos portugueses e estão dispostos a comprá-los se lhes forem apresentados a um preço razoável e com uma boa relação qualidade / preço.

De acordo com o relatório os segmentos prioritários de consumidores devem influenciar muitos aspectos das actividades de uma empresa ou associação. Ao conceber um produto (sabor, apresentação, preço) as empresas devem ter em consideração pelo menos um destes segmentos. Ao organizar campanhas de comunicação e com recurso aos meios de comunicação social, tanto para produtos específicos como para o cluster no seu conjunto, é extremamente importante saber onde vivem e o que lêem estes consumidores. E durante o processo de vendas, estes segmentos-alvo devem ser uma parte explícita da discussão, tanto no que toca à promoção como, ainda mais importante, no que toca à distribuição.

**Para terminar...**

Apesar da segmentação não ser uma prática explicitada pelas empresas portuguesas verificam-se algumas alterações como são os casos citados da Quinta da Aveleda e das Caves Aliança.

A realidade não é, portanto, muito risonha quando se observa se as empresas definem um segmento ou mais para atingirem com os seus produtos. Nem sempre existe uma estratégia explícita e focalizada num segmento mas, na maioria das vezes, as empresas produzem um produto esperando que este seja vendido aproveitando a onda do mercado. Se o mercado está em crescimento aumentam as empresas com produção e comercialização de vinho por outro lado se o mercado está em crise as empresas são forçadas a abdicar ou a dar falência do negócio. Isto é particularmente verdade em empresas de pequena dimensão e num mercado como o português com um tecido industrial maioritariamente minifundiário onde as empresas perdem capacidade comercial (preço, volume, etc.) para negociar com os canais de distribuição ou perdem competitividade face ao consumidor (preços geralmente elevados).

No entanto, até as empresas de dimensões maiores podem sofrer consequências se não se focalizarem correctamente no mercado. Ao oferecerem um produto em cada gama de preço ou de vários tipos (branco, tinto, espumante, late harvest, etc.) as empresas tentam atingir todos os segmentos de consumidores. No entanto esta estratégia pode ser negativa, sobretudo em alturas de crise nas vendas, uma vez que certas gamas de produtos acabam por se tornarem pesados fardos ao nível financeiro.

Assim, partindo da análise de Kotler (2004), deve-se referir que uma segmentação de vinhos não é o mais

Co-financiado por:



correcto mas sim uma segmentação do mercado de consumidores. Em vez de segmentar pela região ou a designação oficial (associados à qualidade) deve ser objectivo atingir o consumidor de vinhos de qualidade e caracterizá-lo de forma a poder adaptar-se uma oferta adequada aos seus desejos e de forma a fidelizar o consumidor face ao seu produto.

A estratégia das empresas deve passar pela criação de uma oferta (preço, comunicação, distribuição e produto) adaptada a um segmento de consumidores. Através desta estratégia as empresas podem reduzir a volatilidade das vendas em alturas de crises económicas.

Procura-se de seguida descrever de uma forma resumida as principais características e comportamentos de compra do consumidor português.

## 3.2. Comportamento de compra de vinhos em Portugal

Em 2003, um estudo sobre o consumidor de vinhos em Portugal, promovido por 4 entidades (CVRVV, IVP, AES-BUC E ESB/UCP) e financiado pelo Programa Operacional da Região do Norte (ON), pretendeu caracterizar o comportamento do consumidor face aos vinhos, focando os vinhos da Região Norte de Portugal.

No estudo realizou-se uma análise sobre 15 grupos de discussão, de todo o país. A análise foi, naturalmente, realizada a maiores de 16 anos consumidores regulares de vinho. Os inquéritos foram realizados a indivíduos de ambos os sexos, das várias faixas etárias e estados civis, bem como diferentes rendimentos, para que se tornasse a amostra representativa.

As principais conclusões do estudo tiveram diferentes respostas para três grupos de vinhos: vinho de mesa, vinho do Porto e vinho verde.

### Vinhos de Mesa (DOC, VQPRD, Regional e Mesa)

- A maioria dos inquiridos consome vinho ao fim de semana (90.4%) => **Oportunidade para o aumento do consumo durante a semana**
- A média de garrafas compradas no agregado familiar, por mês, foi de 9 garrafas
- A idade tem efeito no número médio de garrafas adquiridas (indivíduos com idade superior a 65 anos consomem maior quantidade que as restantes faixas etárias) => **Potencial segmento identificado**
- O rendimento médio líquido mensal não tem influência no número médio de garrafas adquiridas, mas sobre o preço que os indivíduos estão dispostos a pagar pelas garrafas
- A compra é realizada maioritariamente pelos indivíduos de sexo masculino (decisores de compra) => **Potencial segmento identificado**
- Quer os estudantes quer os inquiridos com profissão doméstica do sexo feminino são os que menos decidem sobre a compra de um vinho
- Existe um comportamento específico dos inquiridos em relação ao preço do vinho, por categorias de rendimento:

Co-financiado por:



- Rendimento baixo: consomem categorias de vinho standard (variável preço baixa)
- Rendimento mais alto: consomem todas as categorias de vinho, desde standard até a alta qualidade (preço elevado).

**Nota: neste caso o preço deixa de ser factor primordial de escolha**

- Rendimentos intermédios (em relação aos anteriores): referem que existe uma relação entre o aumento do rendimento e o alargamento das categorias de vinho que se consomem
- Numa ocasião especial (oferta de vinho), o efeito do rendimento sobre o preço a que está disposto a pagar, é inferior.

**Nota:** mesmo os compradores de rendimentos mais baixos podem adquirir um vinho de preço mais elevado por ocasião de uma oferta

- A oferta de vinho é uma ocasião relevante para a compra de vinho (52% dos inquiridos oferecem). As ocasiões mais importantes são um jantar em casa de amigos, sobretudo em vinhos de “mesa”, por ocasião do Natal ou Páscoa, sobretudo para vinhos do “Porto” e “Mesa”
- O hipermercado é o local de compra preferencial e em segundo lugar surge a compra no produtor
- Relativamente às preferências face ao rendimento existem algumas variações
- Rendimentos mais baixos: os locais escolhidos são as mercearias e supermercados
- Rendimentos mais elevados: as garrafeiras são os locais predilectos
- A cor do vinho preferida é o vinho tinto, para ambos os sexos. Esta preferência foi de quase o dobro da preferência de vinhos brancos. Os vinhos rosés são quase nulos na preferência => **Oportunidade para vinhos rosés**
- Os factores de escolha mais importantes para a compra do vinho são a cor, seguido da região de origem do vinho, o preço (dado que neste caso existem algumas variações dependendo da ocasião de compra), a marca e o ano
- Os factores visuais de embalagem revelaram-se pouco importantes no momento de compra => **Oportunidade no desenvolvimento de embalagem e estratégia de comunicação**
- As fontes de informação predilectas são a pessoal (conhecimento pessoal ou através de conselho de amigo ou familiar) e a informação recolhida no local de venda (através do rótulo, contra-rótulo e prateleira no local de venda)
- Os inquiridos apresentaram um desconhecimento face à terminologia oficial qualitativa de um vinho já que um número baixo de inquiridos elege o VQPRD como vinho de maior qualidade (entre as categorias DOC, VQPRD, Regional e Mesa) => **Melhoria na comunicação**
- O vinho do Douro não se diferencia, em termos perceptuais, dos vinhos do Dão nem do Alentejo => **Oportunidade de diferenciação pelas diferentes regiões**

## Vinho do Porto e vinho verde

- O vinho do Porto acompanha, geralmente, ocasiões festivas => **Oportunidade de explorar ocasiões não festivas**
- Existe maior disponibilidade para despendar maior verba na compra de um vinho do Porto
- É também o vinho que é encarado como mais caro
- Os consumidores regulares conhecem as categorias de vinho do Porto e consomem pelo menos uma vez por

Co-financiado por:



mês este vinho

- O vinho verde é considerado o mais refrescante dos vinhos. Os restantes vinhos não são refrescantes, sobretudo o vinho do Porto
- O vinho do Porto destaca-se pela sua doçura, em relação aos restantes vinhos
- Ambos os vinhos são percebidos pelos inquiridos como produtos diferentes e têm um posicionamento distinto

### **Resumindo...**

Alguns dos resultados da análise aos pontos identificados no estudo do Consumidor Português de vinhos (ECP) realizado no âmbito do Programa Operacional da Região Norte (ON, 2003) são desenvolvidos de seguida.

Este trabalho destaca-se pela contribuição que realizou para o conhecimento do comportamento de compra do consumidor de vinhos. Estes comportamentos podem ajudar as empresas a perceber como determinados segmentos de mercado agem e adquirem os produtos podendo, assim, definir melhor o caminho para chegar ao consumidor.

De acordo com o estudo (ON, 2003), verificou-se que não existe uma ligação coerente entre a hierarquia de designações oficial e o que o consumidor percepçiona. Os vinhos DOC não são percebidos como os de maior qualidade juntamente com os vinhos de mesa. Os vinhos regionais e, acima destes, os VQPRD já são percebidos como de melhor qualidade. Existe, assim, alguma confusão quanto ao significado das diferentes designações para o consumidor e o objectivo de associar a classificação à qualidade não é totalmente conseguida.

Por outro lado, a região de origem dos vinhos apareceu, no estudo, como factor mais importante na escolha de um vinho a seguir à cor. As regiões portuguesas encontram-se, então, no topo das preferências dos consumidores no momento de escolha. Tal deixa para segundo plano as denominações oficiais ignorando as diferenças entre DOC's e Vinhos Regionais.

A cor, a região de origem do vinho, o preço, a marca e, finalmente, o ano são, então, os cinco primeiros factores de informação valorizados pelo consumidor na escolha de um vinho (ON, 2003).

Verificou-se também que os jovens e as mulheres dão menos importância à Região de Origem do vinho. Os jovens também revelaram ser menos ligados à marca, no momento de compra. Estes dois pontos são importantes já que pode representar uma tendência de consumo decrescente por parte dos jovens consumidores (potenciais futuros consumidores adultos).

Verificou-se, também, que indivíduos de uma faixa etária superior consomem mais vinhos. Os jovens não são, assim, grandes consumidores. Por outro lado, os homens são os principais compradores de vinho deixando a mulher sem grande destaque como consumidoras. Ambos os exemplos podem indicar a presença de um mercado a explorar. No entanto, são ambos segmentos muito abrangentes. Principalmente no caso das mulheres já que se incluem todas as faixas etárias. A crescente população trabalhadora do sexo feminino indicia um aumento de poder de compra e uma disponibilidade de consumo superior à existente até há pouco tempo. Ambos os casos

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

carecem de um estudo suplementar mais aprofundado já que nem todas as mulheres nem todos os jovens têm o mesmo comportamento e intenções de compra.

Revelaram-se, também, diferentes oportunidades como é exemplo a ausência de preferência para os vinhos rosés. Este estudo data de 2001. Entretanto verificou-se um aumento das vendas neste tipo de produto fruto de melhorias de qualidade do produto (melhores matérias primas utilizadas), classificações superiores em concursos e opiniões de especialistas, melhores colocações nas prateleiras dos locais de venda. Houve, então, um crescimento da oferta e conseqüente aumento da competitividade (melhoria da oferta) e da imagem do produto. Não se criou contudo um segmento específico para o consumo deste produto. Conotado como produto de menor qualidade e associado ao consumo feminino este produto ultrapassou esta imagem e passou a ser o produto para todos. No entanto, como se referiu atrás este é um erro crítico no marketing. É necessário, agora, desenvolver estratégias para atingir um segmento alvo de forma a fidelizar a oferta junto deste segmento, diminuindo assim, a elasticidade do produto face ao preço.

Estratégias de marketing mais direccionadas para o desenvolvimento dos rótulos e embalagem do produto adaptando-as a um determinado tipo de consumidor e com as informações que este deseja são outras das oportunidades a desenvolver.

Melhorar a imagem de qualidade associada aos critérios das CVR's e atribuídos aos vinhos através das diversas designações oficiais (sobretudo os VQPRD) podem ser oportunidades de melhoria da imagem dos vinhos com estas designações e, também, o aumento da credibilidade das entidades oficiais.

A oportunidade de diferenciar a oferta por regiões e utilizar determinadas características próprias de cada região para atingir determinado segmento pode ser uma oportunidade de mercado a explorar.

No caso do vinho do porto, uma oportunidade de diversificar os momentos de consumo pode ser uma forma de aumentar o consumo deste produto e de direccionar a oferta para um determinado segmento com hábitos de consumo diferentes.

As oportunidades e segmentos identificados são apenas baseados neste estudo. No entanto não deixa de ser uma análise bastante abrangente e cada empresa poderá aperfeiçoar e focar o estudo no segmento que pretende atingir.

## 4. POSICIONAMENTO

As estratégias de posicionamento visam criar a imagem pretendida do produto junto do consumidor. A empresa deve criar um conceito próprio que seja coerente com o seu produto, estrutura de custos, distribuição e imagem de forma a atingir o cliente criando uma imagem adequada do seu produto face às expectativas dos gestores, accionistas, colaboradores da empresa.

Co-financiado por:



O slogan “momentos especiais” utilizado pela Esporão permite criar uma ideia de elevados padrões de qualidade e associar o produto ao consumo dos seus vinhos em momentos especiais. No entanto, será que este posicionamento é coerente com a oferta de produtos de baixo preço? Claro que sim. O baixo preço não significa forçosamente que o produto não tenha qualidade e não possa estar associado a momentos especiais. Mesmo este produto pode distinguir-se dos restantes no mercado e ser degustado em momentos especiais.

No primeiro capítulo atribuíram-se três qualidades a um bom posicionamento: ser credível, singular e atractivo para o cliente. No mercado de vinhos importa que os produtos apresentados tenham as características acima descritas.

São conhecidos casos de inequívoco posicionamento dos vinhos como são os casos da recente campanha de comunicação do vinho GAZELA que se posiciona claramente numa franja de mercado jovem, construindo essa imagem no consumidor. Os vinhos BARCA VELHA e PERA MANCA que se posicionam num nicho de mercado de elevada exigência qualitativa e, empiricamente, para consumidores que se podem caracterizar de “grandes apreciadores” ou experts.

De referir que o posicionamento deve ser comunicado em todos os pontos de contacto do produto com o consumidor. Desde o sitio da Internet ao telefone, passando pela força de vendas e o canal utilizado.

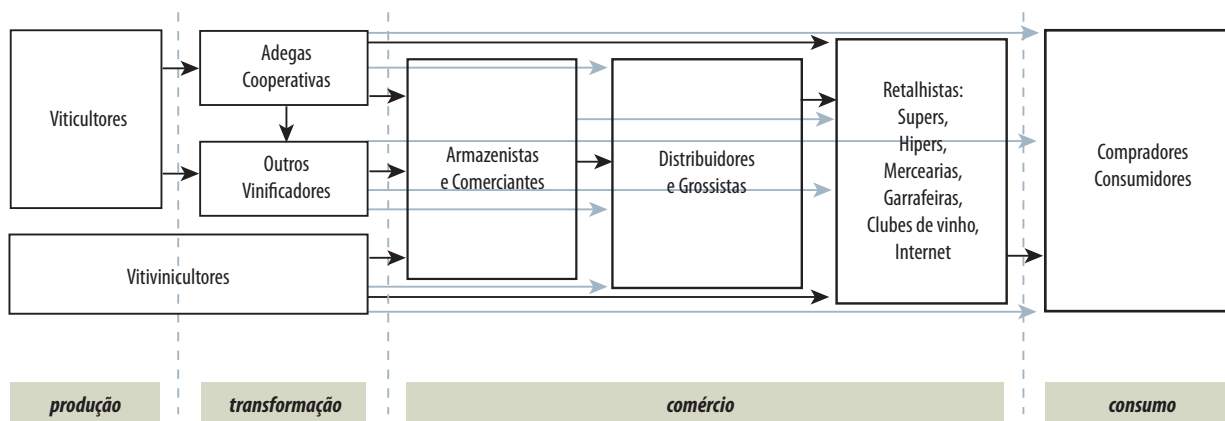
Finalmente, o resultado final do posicionamento é a criação com sucesso de uma proposta de valor acrescentado para o segmento de mercado a atingir, criando uma razão convincente para que o consumidor alvo compre o produto (Kotler, 2003).

## 5. MARKETING MIX

De seguida analisaremos, sucintamente, algumas das políticas mais importantes do marketing mix em vinhos de Portugal. Através destas ferramentas de marketing as empresas podem diferenciar os seus vinhos e desenvolver uma oferta de maior valor acrescentado para o consumidor.

### 5.1. Distribuição

Em Portugal o sistema de distribuição está separado em diferentes intervenientes. Armazenistas e Comerciantes, Distribuidores e Grossistas, Retailistas representam alguns dos intermediários presentes na cadeia de valor da indústria do vinho portuguesa.



**Figura 1** – Relações entre intervenientes na cadeia de valor da indústria do vinho. In Estudo do Consumidor Português

Na figura anterior pode-se verificar que existem diversos “interessados” na cadeia de valor da indústria do vinho. Os consumidores têm, assim, diversos intermediários a quem adquirem o produto escolhendo a solução que mais lhes convém.

De acordo com ECP (ON, 2003) os hipermercados são o veículo preferido, pelos consumidores, para chegar ao vinho. De acordo com esse mesmo estudo os hipermercados comercializam cerca de 35% do volume de vinho vendido.

A forma adoptada para distribuir os vinhos depende de cada produtor e também do mercado que pretende atingir. No ECP verificou-se que o hipermercado é o local preferencial para a compra de vinho (seguido do produtor). Verificou-se uma correlação entre o rendimento e o local de consumo. Consumidores com rendimentos mais baixos escolhem as mercearias e supermercados enquanto que para consumidores de rendimentos mais elevados os locais predilectos são as garrafeiras. As empresas podem, de acordo com o tipo de consumidor que pretendem atingir, direccionar os seus produtos para esses canais de forma a poder maximizar e fidelizar as vendas.

**No entanto, também é possível segmentar um mercado com base nos distribuidores. O Monitor Group realizou uma análise do mercado da Sogrape e definiu sete segmentos, respectivamente:**

**Segmento 1** – distribuição moderna

**Segmento 2** – supermercados independentes

**Segmento 3** – mercearias e charcutarias

**Segmento 4** – garrafeiras

**Segmento 5** – restauração de topo

**Segmento 6** – outra restauração

**Segmento 7** – noite

A resposta a esta segmentação está relacionada com a existência de necessidades diferentes (de cada ponto de venda), produtos diferentes e poderes de compra diferentes. Desta forma a Sogrape podia realizar campanhas específicas para cada segmento e observar o lucro por cada segmento.

Co-financiado por:



De facto, na estrutura actual do mercado de vinhos o consumidor não deixa de consumir a maioria dos vinhos através de canais existentes e não, necessariamente, a partir do produtor. Cada vez mais é menor a compra neste ponto indicando a tendência crescente para a relação dos produtores com os diversos canais de distribuição.

As empresas não devem, então, ignorar a forte componente relacional e de esforço da equipa de vendas necessárias para “forçar” a venda. As empresas têm um trabalho crescente na criação de uma fidelidade por parte do distribuidor de forma a garantir a presença do seu produto no local de compra do consumidor alvo.

No entanto o produtor não tem, apenas, a solução de forçar a venda através da força de vendas e eventualmente da promoção (estratégia pull). Um produtor pode procurar fortalecer, através de anúncios e promoções do produto, a relação com o consumidor levando ao aumento da procura do produto e levando este a procurar o produto junto dos canais (estratégia push).

Um outro ponto particularmente importante é a implantação do produto nas prateleiras dos locais de venda ao público. Sobretudo nos hipermercados (grande distribuição) e nos supermercados, o local onde os produtos estão colocados pode, muitas vezes, ser determinante no processo de escolha do consumidor. É normalmente aceite que os produtos que se situam à altura dos olhos são os que melhor se comercializam pelo que esta posição é normalmente a mais procurada.

## 5.2. Produto

A maioria das decisões ao nível do produto está relacionada com a carteira de produtos a comercializar, a criação (ou não) de uma marca e com a embalagem e etiquetagem do produto.

### *Carteira de Produtos...*

A carteira de produtos é o conjunto de produtos que o produtor ou o distribuidor de vinhos oferecem ao consumidor.

Uma carteira de produtos pode ser composta por diferentes produtos (número de linhas) e por profundidades diferentes (número de subprodutos).

Uma conhecida empresa vinícola com pelo menos três tipos de produtos, é, por exemplo, a Esporão com uma linha de vinhos variada (tintos, brancos, espumante, etc.) possui também vinagres e azeites (ver figura seguinte).

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFD)



## Marca...

A marca pode ser muito importante no desenvolvimento da estratégia de produto. Desenvolver uma marca pode justificar um preço superior ou criar uma procura leal ao produto. No entanto, a criação e manutenção de uma marca pode significar investimentos avultados em publicidade, promoção, distribuição e embalagem a longo prazo.

Uma marca pode exemplificar perfeitamente o conceito de posicionamento ao desenvolver um nome que indique uma determinada necessidade dos consumidores alvo. Esse nome cria a ideia do produto ao consumidor e provoca a compra se este estiver sintonizado com o produto e com o que ele promete. Toda a gente reconhece a imagem de qualidade que os vinhos da Casa Ferreirinha possuem assim como os vinhos da Quinta do Crasto. Em cada um dos exemplos referidos existem contudo diferentes produtos que usam a origem e nome da empresa. Pode-se, assim, considerar que estes nomes funcionam como marca criando uma expectativa no consumidor de elevada qualidade. Por exemplo, a Casa Ferreirinha assume diferentes gamas de produtos como são exemplo o Barca Velha, Callabriga, Quinta da Leda, Vinha Grande e Esteva. Todos estes produtos têm, no entanto, um preço e valor diferente.

Este tipo de organização não é mais do que o aumento da profundidade de uma marca. Aumenta-se o número de produtos usando a mesma marca.

Outro exemplo de aumentar a extensão da marca é o realizado com a marca Grão Vasco levando-a a ser produzida quer no Dão, Douro e Alentejo. A empresa decidiu, usando a mesma marca, estender o produto para outras regiões, acabando assim com um paradigma da indústria do vinho, a ligação de um produto à região de origem.

A marca pode ser ou não uma decisão inicial de uma empresa. Ela pode criá-la logo no momento em que desenvolve o produto, pode criar a marca geral da empresa e os produtos transportam essa marca ou pode optar por não desenvolver uma marca e vender o produto com a marca do próprio distribuidor (caso da marca branca nos hipermercados).

## Embalagem e Rotulagem...

Podemos dividir as embalagens em embalagens primárias, secundárias e terciárias. As primeiras são formas de embalagem que estão em contacto directo com produto que transportam (garrafa de vinho), as embalagens secundárias são as embalagens que geralmente acondicionam embalagens primárias (caixa de garrafas) e, finalmente, as embalagens terciárias são as embalagens que acondicionam, protegem e facilitam o transporte das embalagens secundárias (paletes com filme estirável). As embalagens têm funções sobretudo de aspecto logístico. Servem para levar os produtos até aos distribuidores, retalhistas mas, também, ao consumidor (veja-se o exemplo do LIDL).

No entanto, a embalagem que tem interesse como componente do produto para o desenvolvimento da comunicação, é aquela que é visualizada pelo consumidor.

Co-financiado por:



Assim, através do desenvolvimento de uma embalagem o produtor pode aproximar-se do consumidor quer na componente de facilidade de uso, quer na componente de design e apresentação. O tamanho, a forma, os materiais utilizados, o texto do rótulo e a marca do produto podem ser adaptados ao objectivo da empresa. Todos estes componentes devem estar em harmonia e enquadrar com o preço, publicidade e outros elementos do marketing (Kotler, 2003).

A seguir ao desenvolvimento de uma embalagem são realizados os testes necessários para averiguar a adaptabilidade da embalagem ao uso, testes visuais para verificar se a cor e escrita estão de acordo com o esperado, testes nos distribuidores para garantir que a embalagem é atractiva e fácil de manejar. São, por vezes, realizados testes junto do consumidor para assegurar uma resposta positiva.

### O rótulo é importante por identificar os seguintes aspectos:

1. Identifica o produto ou a marca
2. Qualifica o produto (VQPRD, por exemplo)
3. Descreve o produto (quem fez, onde foi feito, quando foi feito, o que contém, etc.)
4. Promove o produto através de um design atractivo

Todos estes quatro pontos são importantes no desenvolvimento de um rótulo. No entanto, o rótulo pode obedecer a obrigações legais como a colocação da indicação de “produto de Portugal” ou “Portugal”, as denominações de origem, o título alcoolómetro volúmico adquirido, entre outros. Estas disposições são particularmente importantes para a exportação onde podem, ainda, surgir outras disposições às quais os exportadores devem respeitar. Os vinhos com denominação VQPRD têm também a obrigatoriedade de colocação de um selo geralmente no gargalo.

As disposições legais a este nível têm vindo a ser alteradas e actualizadas para se adaptarem ao mercado e para evitarem mal entendidos. É o caso da designação “light” onde nos EUA, o FDA (Food and Drug Administration) tomou acções contra essa designação por poder ser ambígua.

Óbvio será a garantia de acondicionamento do produto nas melhores condições. Essa pode, aliás, ser uma possibilidade de variação do vedante. Segundo alguns estudos existem potenciais de envelhecimento diferentes para o vedante que se utiliza. Pode-se adaptar o **vedante** ao uso que o consumidor fará do produto. Consumidores que não utilizam o vinho para envelhecimento poderão optar por garrafas com screwcap. Consumidores que encontram no desenvolvimento do produto ao longo dos anos decidem pela cortiça. Os hábitos, crenças e rotinas poderão determinar o que o consumidor fará e o produtor decide.

O produto pode sofrer alterações de modo a adaptar-se ao consumidor. O exemplo realizado pela Quinta do Estanho com a possibilidade do consumidor personalizar as etiquetas de garrafas de vinho. O serviço está direccionado sobretudo a empresas, onde se pode verificar os rótulos da PGA (Portugália), Jornal de Noticias e Vila Galé Porto. Também existem embalagens predefinidas que se podem seleccionar e escolher de acordo com os desejos de cada cliente. Esta empresa também oferece diferentes cabazes de Natal, aproveitando uma altura do ano onde o consumo é elevado, e oferecendo um produto adaptado à mesma altura. Este exemplo é digno do chamado marketing one – to –one, sendo de uma “costumização” do produto para as necessidades específicas

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

do consumidor ou de um segmento de consumidores.

### 5.3. Preço

A definição do preço, como já se verificou anteriormente (ver ponto 5.5 do Cap.I), pode ser realizada de diferentes formas.

As empresas definem um preço base para um produto mas tal não significa que este preço seja, a partir desse momento, constante. A definição do preço pode sofrer alterações de acordo com diferentes momentos porque a empresa passa, questões geográficas, ciclo de vida de um produto, entre outros.

As empresas podem decidir definir o preço para uma determinada região diferente de outra. A empresa pode subir preços para cobrir custos de transporte superiores ou pode decidir baixar preços para penetrar no mercado. Como os mercados pagam e quando é outro factor importante e que pode provocar diferenças de preço.

Os descontos sobre encomendas podem ser realizados por diversas razões. Geralmente são utilizados para induzir pagamentos mais rápidos, para clientes que adquirem grandes volumes, ou por realização de compras fora de época. A empresa pode, também, decidir realizar uma promoção. Por outro lado podem definir-se preços diferenciados de acordo com os clientes a quem se dirigem.

O preço na indústria vinícola tem sido utilizado para a segmentação da procura. Como já se viu anteriormente (Ponto 1.3.) os segmentos de preço podem ir do produto basic ao icon dependendo da qualidade e o valor atribuídos ao produto. De facto, o que determina o preço de um produto não é mais do que o que o mercado está disposto a pagar. Se um produto é lançado com um preço premium e quando consumido não se adequa a essa classificação e é considerado um produto basic, naturalmente a procura pelo produto tende a diminuir e o preço do produto baixa conseqüentemente. O contrário pode passar-se com um produto com preço premium mas com qualidade tipo ultra-premium. Certamente que neste ultimo exemplo o produto tenderá a aumentar o preço, devido a um aumento da procura.

Como vimos no capítulo introdutório versado sobre o preço dos produtos podemos verificar que o vinho poderá enquadrar-se numa classe de produto com grande volatilidade e que com alterações de preços os consumidores tendem a procurar alternativas.

À industria do vinho requer pensar que estão na presença de um produto com uma elevada volatilidade no mercado e que os preços necessitam de ser suportados por outras bases como as preferências do consumidor ou os gostos deste para que possa diminuir a volatilidade do seu produto face a oscilações no mercado.

As empresas e a procura são, portanto, influenciados pelo estado geral da economia. As pessoas compram quando se sentem seguras e mais desenvoltas em relação ao dinheiro e deixam de comprar quando o contrario se verifica.

O estado actual do consumo de vinho em Portugal encontra-se relativamente estável desde a campanha de

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

96/97. Os valores médios situam-se em 4,9 milhões de hectolitros. Por outro lado a produção oscila naturalmente mais, devido à correlação entre factores climáticos e a quantidade vindimada, e situa-se em valores médios de 7.0 milhões de hectolitros. As exportações em Portugal situam-se num valor médio de 2.3 milhões de hectolitros para o período entre 1995 e 2005.

O consumo mundial tende contudo a aumentar, segundo os dados do OIV, situando-se pelas previsões em 236 milhões de hectolitros, sendo que é de esperar que em 2010 este consumo esteja situado entre os níveis de 239 e 255 milhões de hectolitros, como já se referiu atrás (ver ponto 1.2.2). Haverá tendencialmente um aumento ténue do consumo, segundo o OIV, talvez sustentado pelo consumo nos novos países como a China (com um enorme potencial consumidor mas também produtor) e o potencial consumidor dos EUA (com défice na balança produção/consumo). A produção continua contudo em níveis superiores aos do consumo. A tendência é, também, de uma aumento moderado da produção, para níveis entre os 290 e os 320 milhões de hectolitros.

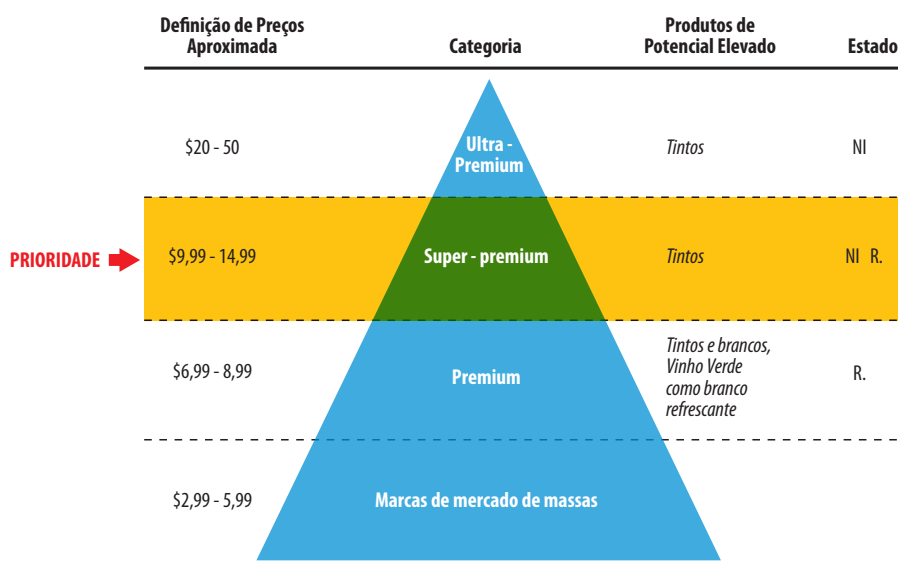
Dada a balança comercial actual, os preços não tenderão a aumentar já que existe continuamente uma quantidade superior da produção face ao consumo. Os actuais incentivos da OCM para o Vinho tendem a aumentar a competitividade do sector permitindo assim manter preços e eventualmente aumentá-los.

Contudo, não deixa de ser positivo verificar que pessoas com rendimentos mais baixos não deixam de comprar vinho variando a amplitude de preços que os consumidores estão dispostos a pagar quando o rendimento aumenta. Esta conclusão retirada do ECP permite talvez verificar que as pessoas estão a ficar mais fiéis e consumidoras de vinho.

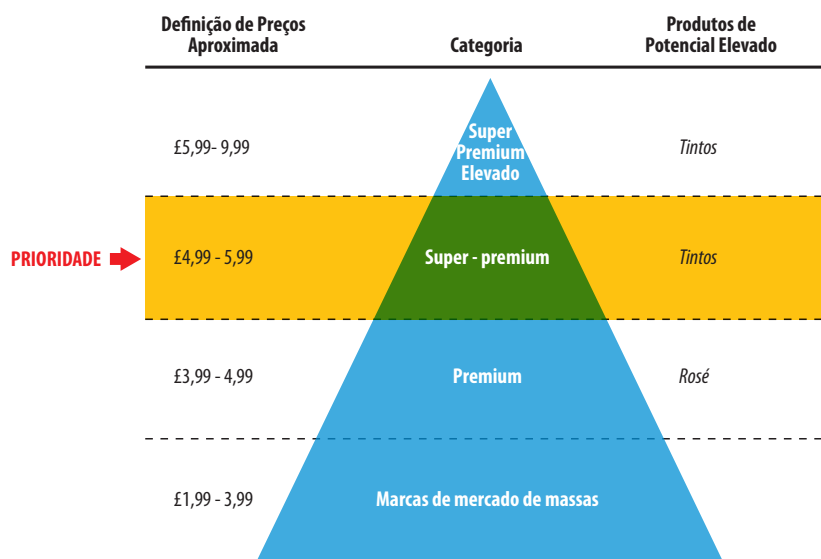
A diferenciação pelo preço é geralmente a alternativa utilizada para a indústria do vinho e é, também, aquela que é mais facilmente manipulada pelo produtor.

O Monitor Group (2003) na análise realizada ao cluster dos vinhos portugueses, definiu as prioridades, ao nível do preço, para os mercados dos Estados Unidos da América (EUA) e da Grã-Bretanha (GB).

## Pirâmide dos Produtos nos EUA



## Pirâmide dos Produtos para a GB



Co-financiado por:



República Portuguesa

União Europeia  
Fundo Social EuropeuPROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

## 5.4. Comunicação

A comunicação no vinho utiliza a generalidade dos meios dos outros produtos alimentares.

No mercado vinícola a comunicação é realizada, geralmente, a cargo das empresas produtoras. É o caso dos anúncios de promoção de uma marca, produto (s) ou da empresa. Os anúncios direccionam-se ao público em geral ou a um segmento específico deste. Os anúncios são colocados quer na televisão (caso da Grão Vasco e Gazela), em revistas da especialidade (Revista dos Vinhos, Blue Wine, etc.), em jornais diários ou semanários, outdoors, etc.

Os anúncios podem, também, ser promovidos pelas cadeias de distribuição como os hipermercados, embora neste caso não haja uma promoção directa ao produto mas a toda a linha de produtos que o hipermercado comercializa. Anúncios de feira de vinhos, divulgação, conjunta com outros produtos, dos vinhos, fliers promocionais ou comunicações por carta são também métodos utilizados.

Em ambos os tipos de anúncios o objectivo é trazer o consumidor a comprar o vinho, no entanto, no primeiro caso incentiva-se o consumidor a procurar o produto específico, enquanto que nos anúncios realizados pelos hipermercados o incentivo é à compra não importando qual o produto ou marca que se adquire ou, talvez, focalizando nos produtos que contribuem com maior margem ou notoriedade para o distribuidor.

As promoções são uma forma de atingir o mercado, despertando a atenção do consumidor. As promoções não são utilizadas na generalidade dos mercados embora possa existir esporadicamente, criada pela acumulação de stocks, nos distribuidores ou no produtor. As feiras de vinho têm, também, uma componente promocional.

Eventos organizados pelos produtores têm sido amplamente cultivados. Enoturismo, provas de vinhos em lojas gourmet e garrafeiras são cada vez mais comuns e pretendem aproximar o consumidor do produtor. Este ponto ganha uma dimensão muito grande quando se fala no relationship marketing (marketing relacional ou de relações).

No ponto 5.2. do capítulo I, vimos como era importante segmentar o mercado e encontrar o segmento / consumidor alvo de um produto. Vimos nesse ponto como seria vantajoso procurar promover o marketing one-to-one, ou seja o marketing para um só segmento e mercado. Conhecer os clientes, o seu perfil, as transacções que executa, as comunicações que faz é importante para construir uma oferta adaptada ao segmento alvo. O relationship marketing vai muito além disto criando uma relação com o consumidor / comprador. Além de conhecer o cliente, permite construir uma relação e laços importantes para que o cliente encontre no produto uma componente emocional superior, tornando-se mais fiel ao produto.

O conceito antagónico do marketing one-to-one é o foco na transacção. As empresas neste tipo de focalização apostavam em atrair o potencial comprador e vender o produto, enquanto que no marketing one-to-one as empresas procuram fidelizar e manter o cliente. Esta teoria enfatiza, então, a relação com o cliente.

Os eventos, tipo enoturismo, são importantes porque provocam o contacto entre as partes desenvolvendo a

Co-financiado por:



componente emocional e desenvolvendo uma relação potencialmente vantajosa para ambos, o produtor e o cliente (consumidor ou distribuidor/retalhista).



República  
Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)

**Co-financiado por:**



# **Bibliografia**

**UNIDADE MODULAR 2**



## 6. BIBLIOGRAFIA

1. Almeida, A., Economia Aplicada para Gestores, 1º Ed., Espaço Atlântico – Publicações e Marketing, Ida, 2003
2. Antonides, G., Fred van Raaij, Cosumer Behaviour – A European Perspective, 1º Ed., John Wiley & Sons, 1998
3. Rabobank International (RI), Arend Heijbroek (Author), Wine is Business – Shifting demand and distribution: major drivers reshaping the wine industry, 2003
4. Blois, K., The Oxford Textbook of Marketing, 1º Ed., Oxford University Press, 2000
5. Dubois, B., Understanding the Consumer, 1º Ed., Prentice Hall, 2000
6. Hawkins, D.I., Best, Coney, Consumer Behavior, Building Marketing Strategy, 8º Ed., McGraw-Hill, 2001
7. Kotler, P., A Framework to Marketing Management, 2ºEd., Prentice Hall, 2003
8. Monitor Group (2003) Activar a Estratégia do Cluster do Vinho, ViniPortugal
9. Operação Norte (ON) – Programa Operacional da Região Norte, Estudo do Consumidor Português de Vinhos, 2003
10. Project Genome” places consumers into six segments, From Wine Business Insider, 10/24/2005



Co-financiado por:





UNIDADE MODULAR 3

# **MARKETING B2B**

**CASO DA INDÚSTRIA CORTICEIRA**



# 1. DEFINIÇÃO DE B2B

O Business – to – Business (B2B) caracteriza-se pela venda de produtos a uma organização, em que os produtos comercializados integrarão o conteúdo do produto final.

Não se tratam, portanto, de produtos em que o mercado de consumo vai adquirir directamente ou tenha sequer a pretensão de o fazer mas trata-se, na maioria das vezes, de um produto que integrará o conteúdo de um produto final, e este poderá ser, de seguida, vendido directa ou indirectamente ao consumidor final.

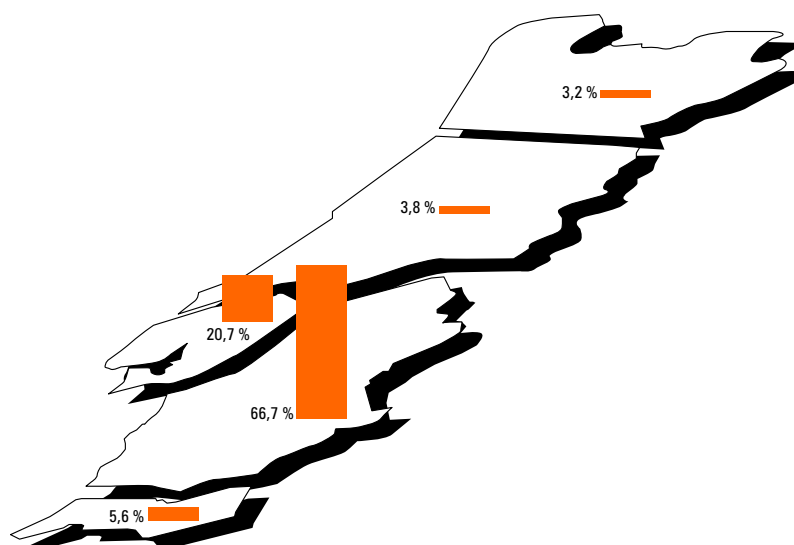
São exemplos de indústrias B2B a indústria vidreira, de componentes automóveis e das rolhas de cortiça. Os serviços como os de certificação de qualidade, serviços de consultoria contabilística ou jurídica podem também ser direccionados apenas às empresas e não a pessoas individuais ou a consumidores finais.

# 2. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CORTIÇA

Em Portugal Continental e segundo o Inventário Florestal Nacional de 1998, a floresta ocupa uma área aproximada de 3,3 milhões de hectares, dos quais 56% são folhosas, 22% são resinosas e 22% são constituídos por povoamentos mistos. Particularizando, a área de floresta no Alentejo ocupa 34,2% do território nacional, onde o Alto Alentejo ocupa uma área de 9% e o Distrito de Portalegre uma área de 8,4% (Estudo do Montado de Sobreiro no Alto Alentejo e Alternativas de Gestão- Projecto Corchiça, 2005).

Assim, a proporção de superfície de montado de sobreiro em Portugal é muito superior no sul do país. Alentejo, com 66,7%, é a maior região portuguesa em superfície de sobreiro.

**Distribuição da produção nacional da matéria-prima cortiça**

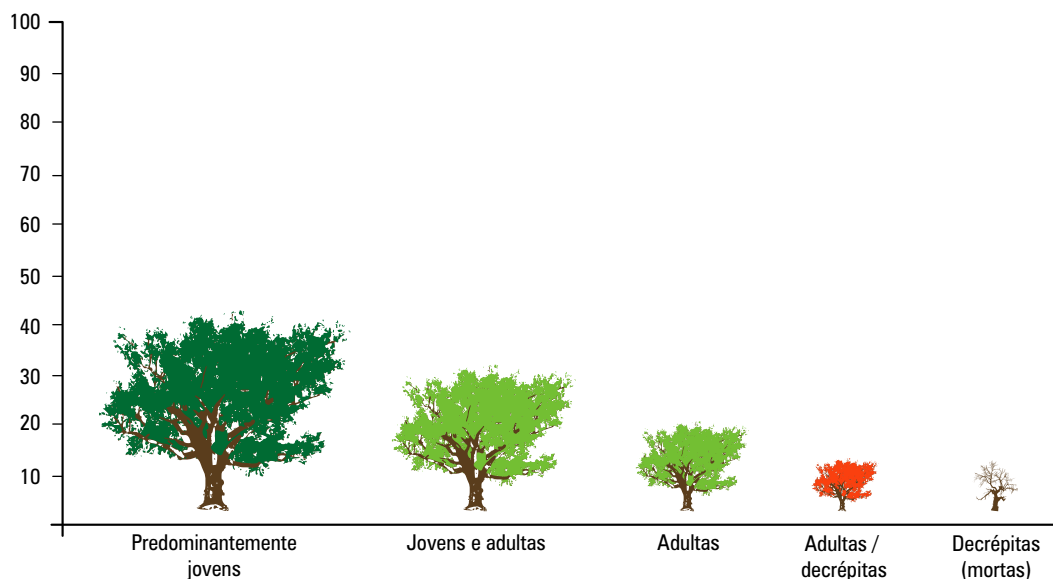


Co-financiado por:

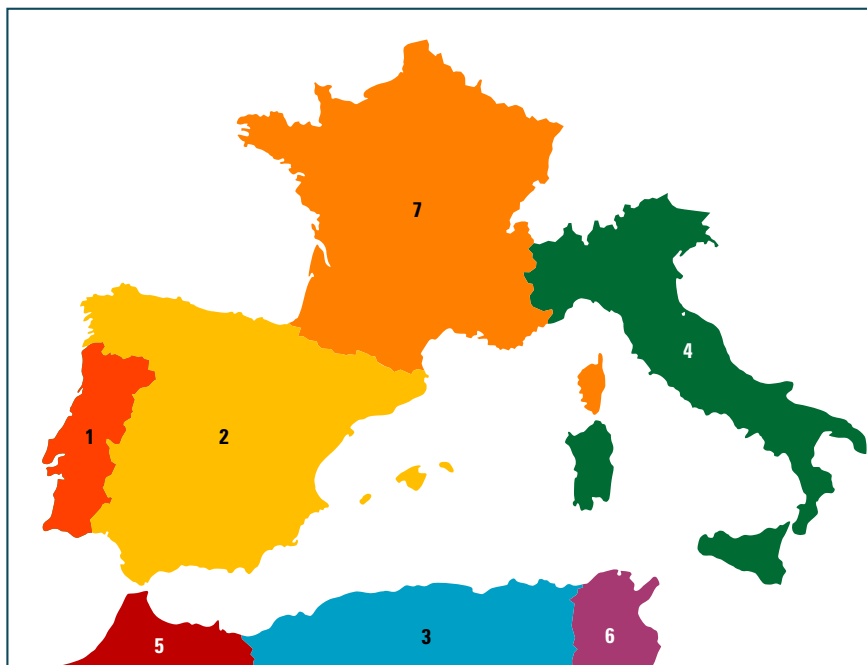


Relativamente à idade do montado verifica-se que as árvores predominantemente jovens estão em maioria (42,4%) e apenas 5,6% são árvores decrépitas ou mortas (ValCork, 2001).

### Situação Suberícola Nacional



A distribuição de área de sobro no Mundo é dominada por Portugal, com 33% da área mundial, seguido de Espanha, com 23%, e a Argélia com 21 % da área mundial.



- |                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>1</b> Portugal   33%   725.000 ha | <b>5</b> Marrocos   9%   198.000 ha |
| <b>2</b> Espanha   23%   510.000 ha  | <b>6</b> Tunísia   3%   60.000 ha   |
| <b>3</b> Argélia   21%   460.000 ha  | <b>7</b> França   1%   22.000 ha    |
| <b>4</b> Itália   10%   225.000 ha   |                                     |

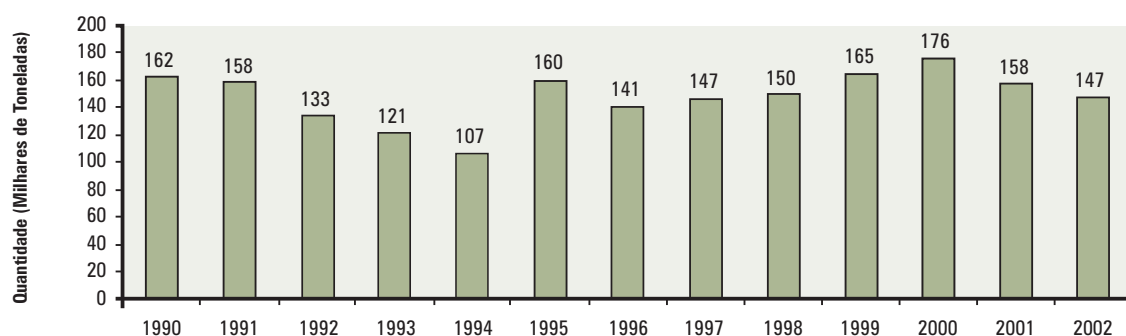
Co-financiado por:



## Portugal é, assim, o país com maior superfície plantada de sobreiro.

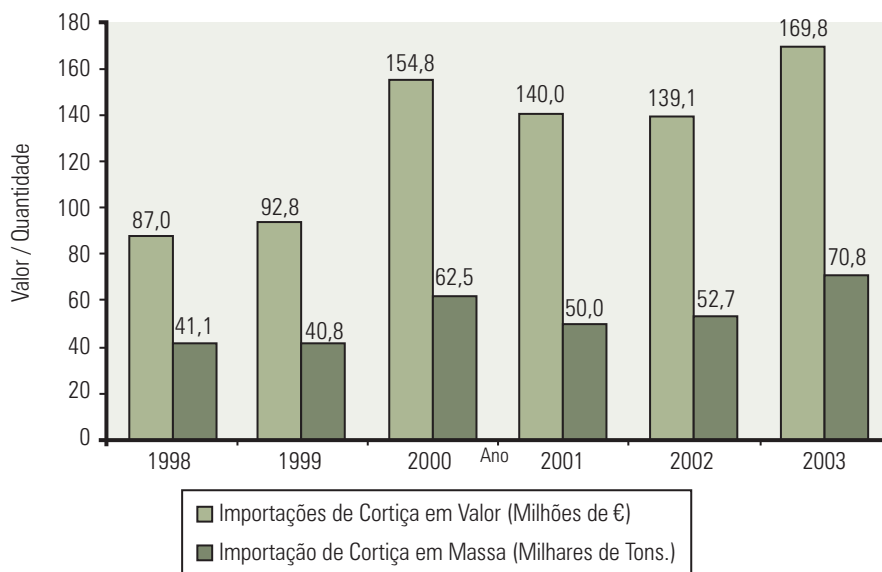
No mundo, Portugal representa 51% da produção de cortiça. Esta proporção faz de Portugal o maior produtor de cortiça mundial. A cortiça é um produto florestal relativamente raro e de produção limitada. Portugal, para além das condições climáticas que permitem o desenvolvimento do sobreiro e a produção de cortiça, possui actualmente vastas áreas de montado de sobreiros em exploração e desenvolveu a extracção da cortiça e o seu processamento industrial, do que resulta a sua presente posição de maior produtor mundial de cortiça e de produtos processados de cortiça (Produção e transformação da cortiça no Alentejo: Evolução e perspectivas de desenvolvimento, Pereira H.).

**Produção Portuguesa de Cortiça Estimada - 1990 / 2002**



Por outro lado, Portugal não consome apenas a cortiça existente no seu território. Portugal importa cortiça, nomeadamente de Espanha, segundo país produtor mundial de cortiça. As importações têm oscilado entre 87,0 e 169,8 milhões de euros, entre 1998 e 2003 respectivamente, ou, 41,1 e 70,8 milhares de toneladas para o mesmo período.

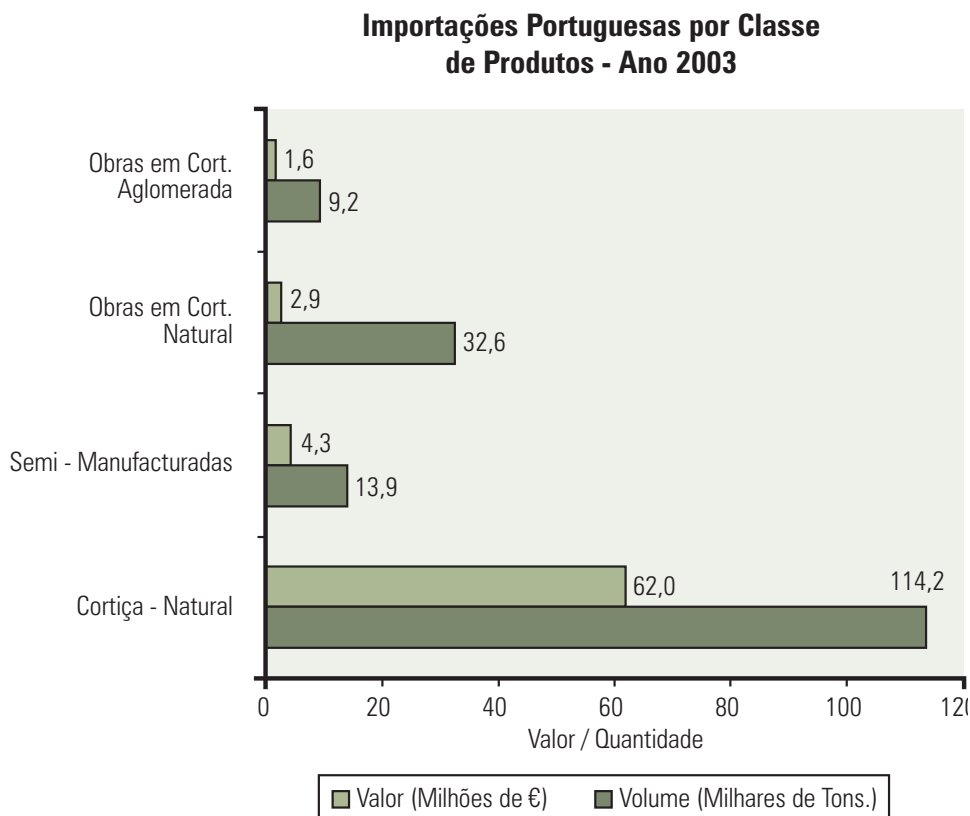
**Importações Portuguesas de Cortiça 1998 - 2003**



Co-financiado por:



A classe de produto mais importada foi a cortiça natural, em 2003, com 114,2 milhões de euros de importações, ou seja, cerca de 67% das importações.



Por outro lado, as exportações de cortiça oscilaram entre os 716,7 e os 896,0 milhões de euros entre 1998 e 2003. Verifica-se um aumento da exportação de produtos de maior valor, já que as quantidades exportadas não acompanham os aumentos em valor. Tal significa que por quantidade de cortiça exportada o valor da transacção aumentou.

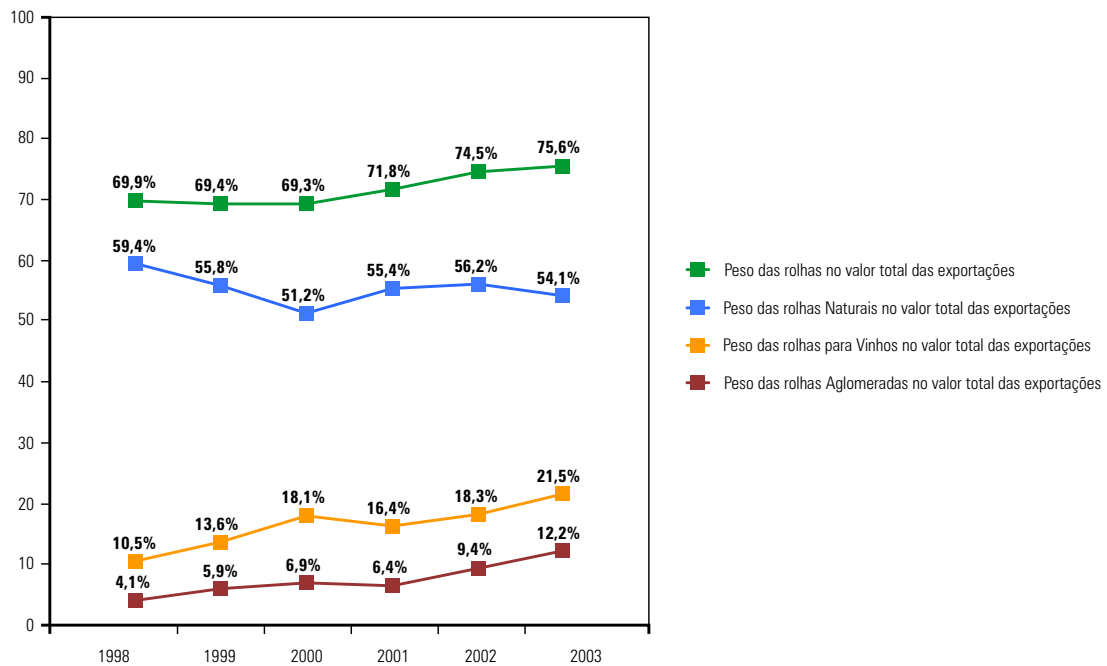
## 2.1. Caracterização dos principais produtos da Indústria da Cortiça em Portugal

As exportações de cortiça são repartidas por diferentes produtos. As rolhas de cortiça representam a maioria das exportações variando entre 70 e 76%, das exportações totais de cortiça, de 1998 a 2003, respectivamente. As rolhas são, então, o produto mais relevante na transformação da cortiça, ao nível das exportações.

Das rolhas exportadas, as rolhas naturais são as mais importantes com 54,1% em 2003, seguidas das rolhas para espumantes e champanhe, com 21,5%, e o restante em rolhas aglomeradas (incluindo técnicas), com 12,2%.

Co-financiado por:





A variação observada nas exportações tem sido pequena desde 2001. No entanto, de 1999 para 2000 houve um forte aumento nas exportações de rolhas de cortiça, com 20.7% de aumento. O aumento foi mais pronunciado nas rolhas aglomeradas e de champanhe. Aliás estas são as categorias com uma variação média mais elevada com 23.1 e 32.6%, respectivamente, de 1998 a 2003.

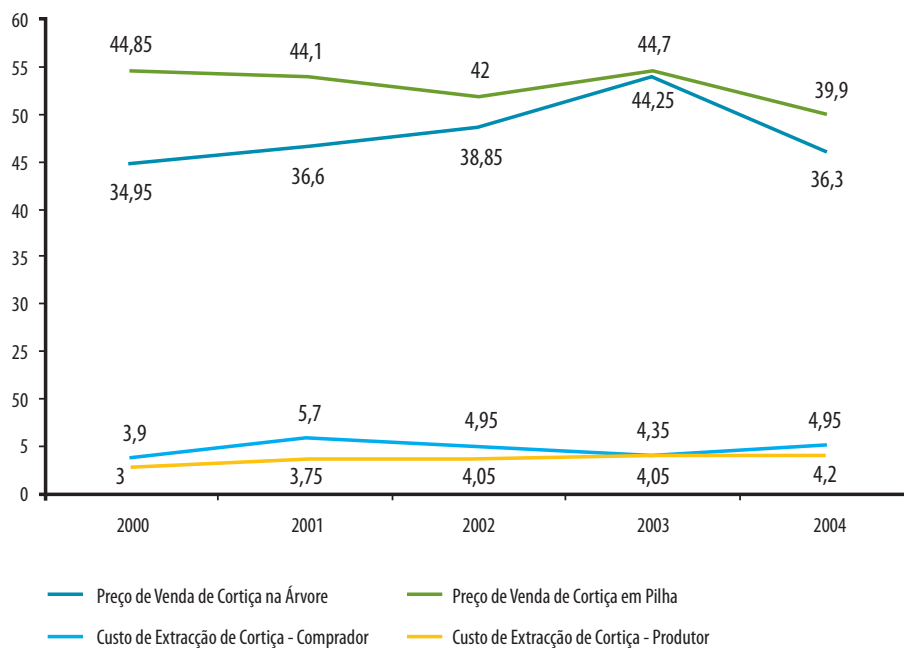
EXPORTAÇÕES	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Média
TOTAIS (milhões €)	716,7	758,8	917,1	895,9	903,3	896,0	840,0
Variação (%)		<b>5,87</b>	<b>20,87</b>	<b>-2,31</b>	<b>0,82</b>	<b>-0,81</b>	<b>4,9</b>
ROLHAS (milhões €)	501,0	527,0	636,0	643,1	673,1	677,7	609,6
Variação (%)		<b>5,19</b>	<b>20,69</b>	<b>1,12</b>	<b>4,66</b>	<b>0,69</b>	<b>6,5</b>
ROLHAS NATURAIS (milhões €)	425,5	423,4	469,7	496,2	507,7	484,9	467,9
Variação (%)		<b>-0,48</b>	<b>10,93</b>	<b>5,65</b>	<b>2,30</b>	<b>-4,49</b>	<b>2,8</b>
ROLHAS CHAMPANHE (milhões €)	29,0	44,5	63,7	57,6	84,7	109,6	64,9
Variação (%)		<b>53,38</b>	<b>43,01</b>	<b>-9,51</b>	<b>46,91</b>	<b>29,36</b>	<b>32,6</b>
ROLHAS AGLOMERADAS (milhões €)	75,5	103,5	166,3	146,9	165,4	192,8	141,7
Variação (%)		<b>37,12</b>	<b>60,62</b>	<b>-11,67</b>	<b>12,62</b>	<b>16,57</b>	<b>23,1</b>

A cortiça serve de matéria-prima para a produção de rolhas de cortiça. Em alguns casos a rolha é produzida 100% a partir de cortiça, como é o caso da rolha de cortiça natural. Percebe-se, assim, a importância do preço de aquisição da matéria-prima na estrutura de custos da indústria e da consequência no preço de venda do produto da sua transformação, a rolha de cortiça.

Co-financiado por:



Evolução do Preço de Venda e Custo de Extração da Cortiça (por arroba)



### Procura de rolhas de cortiça...

Segundo António Amorim (APCOR) a procura do mercado vinícola fez com que entre 1996 e 2003 as receitas dos produtores de cortiça tenham “quase triplicado, ao passar de 125 milhões de euros para 330 milhões de euros”, um movimento “pago pelo mercado e pela indústria”, defende. Já em 2004 as receitas caíram para 280 milhões de euros, acrescenta. No ano em curso (2005) a produção de cortiça vai resultar em cerca de sete milhões de arrobas (uma arroba são 15 quilos), uma quebra de 10 por cento em relação a 2004. Esta redução deve-se sobretudo às vagas de incêndios que assolaram em 2003 e 2004 o norte alentejano e a serra algarvia. A par do gradual “reajustamento” dos preços face à alta sentida da década de 90, António Amorim avança, ainda, outros motivos para a descida tarifária desde 2003: baixa do preço do dólar – os EUA são um dos maiores compradores de rolhas em valor – perda de quota da cortiça para os vedantes alternativos (plástico, alumínio); e a existência de outros produtos da mesma matéria-prima (como rolhas técnicas, feitas a partir da aglomeração de grânulos de cortiça) mas para “uma faixa de preço distinta”, com custo de produção mais baixo.

Num recente artigo, no semanário Sol, refere-se que o sector dos vinhos consome a nível mundial cerca de 13,5 mil milhões de rolhas de cortiça de um total de 17 mil milhões de garrafas. Dos restantes 3,5 mil milhões, 2,5 são vedados por rolhas de plástico e 1,5 por cápsulas de alumínio.

Assim, resulta uma quota de mercado de 79,4% do mercado mundial de vedantes, para as rolhas de cortiça.

### Descrição dos principais produtos...

A rolha de cortiça tem como objectivo a vedação e conservação de bebidas em garrafa. Realiza a vedação de garrafas de vinho do Porto, de Champanhe e vinhos espumantes, de vinhos de mesa e outros álcoois (whisky, sherry, brandy, etc.).

Co-financiado por:



Na generalidade existem quatro tipos de rolhas mais comuns: a rolha natural, a rolha técnica, a rolha de champanhe e a rolha com cápsula (fonte: APCOR).



A rolha de cortiça natural é feita 100% de cortiça natural sofrendo apenas tratamentos de superfície finais para melhorar os comportamentos físicos da rolha durante e após o engarrafamento. É produzida a partir da brocagem de uma peça única de cortiça. As dimensões dependem do tipo de gargalo que as rolhas vão vedar. É comum utilizarem-se rolhas mais longas em vinhos associados a um estágio em garrafa mais prolongado. No entanto, de acordo com o APCOR, é o diâmetro que tem mais importância ao nível da vedação. São, assim, associadas a uma vedação de grande qualidade e de longa duração. As rolhas naturais são, geralmente, divididas em classes de qualidade, diferenciadas de acordo com o número de poros. Extra, 1, 2, 3, 4, 5 e 6 são as classes que são mais comumente utilizadas. As dimensões das rolhas também variam, geralmente, entre 45x24mm, 38x24 mm, 38x22 mm e 33x21 mm.



A rolha técnica é formada por um corpo cilíndrico de granulados aglomerados individualmente com colas. São depois colados a discos de cortiça natural, num dos topos ou em ambos. Este tipo de rolha é quimicamente muito estável e mecanicamente muito resistente. Comportam-se de maneira exemplar em relação à torção a que são submetidas nas fases de engarrafamento e desarrolhamento. Além do mais, têm demonstrado serem excelentes vedantes ao longo do tempo (Australian Wine Research Institute, Wine Bottle Closure Trial), conseguindo manter a necessária concentração de SO<sub>2</sub> livre na garrafa, evitando a oxidação prematura do vinho sem, contudo, desenvolver aromas de redução desagradáveis. No entanto, foram concebidas para engarrafar vinhos para serem consumidos num prazo relativamente curto (3 a 5 anos). Os formatos variam, normalmente, entre o 44x23 mm e o 40x23 mm. A qualidade por que são designadas está normalmente separada em Superior, A, B e C, por ordem decrescente de qualidade.



A rolha de champanhe é concebida especialmente para vedante de champanhe, vinhos espumantes e espumosos e apresenta as mais elevadas performances físicas, químicas e microbiológicas, graças a um processo de produção sistematicamente controlado e analisado em todas as fases. É composto por duas partes distintas: discos de cortiça natural e um corpo composto por cortiça aglomerada, obtida através da aglomeração de granulados aglutinados entre si com cola. São geralmente associadas à categoria de rolhas técnicas. Têm um diâmetro superior que as rolhas normais. O diâmetro maior está associado à vedação de garrafas de vinho espumante com elevadas pressões internas. Estão geralmente separadas em classes "Extra", "Superior", 1ª ou 2ª. No entanto, esta classificação pode variar entre os produtores desta rolha.



A rolha de cortiça com cápsula é uma rolha à qual é colada no topo uma cápsula de madeira ou PVC, vidro ou metal. A sua função é a de permitir uma abertura rápida e ser reutilizada muitas vezes. É, geralmente, utilizada em vinhos licorosos/generosos, ou em bebidas espirituosas que quando saem para o mercado, estão prontos a serem consumidos. Vinhos do Porto, Madeira, Sherry, Moscatel de Setúbal, Whisky, Vodka, Cognac, Armagnac, Brandy são alguns dos produtos que são vedados por estas rolhas. Neste tipo de vedante o diâmetro não necessita de ser muito maior face ao diâmetro interno da garrafa para permitir uma fácil reutilização na garrafa. Os formatos mais comuns apresentam, normalmente, as dimensões: 28x20 mm, 28x19,4 mm, 28x18,5 mm, 28x17,8 mm, sendo o PVC o material mais frequentemente usado para as cápsulas.

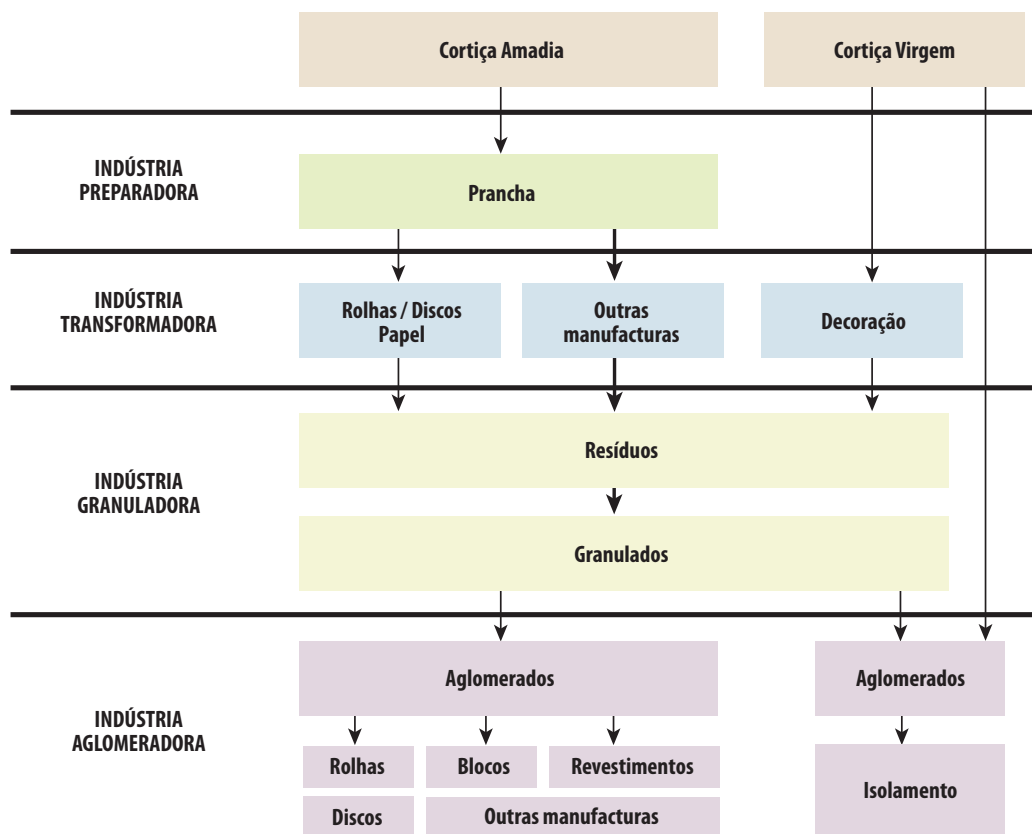
Os diferentes produtos são resultantes de processos produtivos distintos entre si. Enquanto que as rolhas naturais são resultado da actividade de preparação e posterior transformação da cortiça amadia, as rolhas de cortiça com peças feitas a partir de granulados, como as de champanhe, necessitam de passar por diferentes etapas, normalmente atribuídas a indústrias como a granuladora (produz os granulados) e a aglomeradora (produz os corpos aglomerados). As empresas podem elas próprias possuir meios internos para a produção das rolhas ou

Co-financiado por:



recorrem a empresas exteriores para a sua realização.

Assim, a indústria da cortiça em Portugal separa-se em diferentes subsectores descritos na imagem seguinte e segmentados no estudo económico do sector (Estudo do Mercado da Cortiça nas Regiões do Alentejo e Extremadura, 2004).



## 2.2. Análise SWOT da Indústria da Cortiça

A análise SWOT apresentada foi realizada pelo ICEP de forma a disponibilizar ao mercado uma análise independente acerca do estado actual da indústria e quais as oportunidades e ameaças que o sector da cortiça está sujeito.

Um ponto particularmente sensível na indústria da cortiça é a crescente ameaça dos vedantes sintéticos. As fraquezas apontadas à rolha de cortiça são utilizadas como arma de arremesso pelos principais produtores de vedantes alternativos. A imagem que estes produtores transmitem, junto da indústria vinícola, enólogos, engarrafadores, distribuidores, são uma ameaça para a indústria e atrasam qualquer evolução que o sector pretenda empreender.

Os pontos fracos apontados à indústria da cortiça têm incidência principal nas fragilidades a montante do processo produtivo, onde se destacam a investigação, a coordenação e regulação. De facto, a falta de investigação

com interesse objectivo para as empresas do sector não permite avançar com a efectiva melhoria dos produtos e dos processos de fabrico permitindo chegar mais próximo dos desejos e requisitos dos clientes.

O sector não desenvolveu, segundo a análise, uma visão de fileira, ou seja, de interdependência dos vários intervenientes da cadeia produtiva até ao consumidor final. Todos os intervenientes são importantes para atingir um objectivo pelo que se não houver uma acção global em que todos os intervenientes participem dificilmente se atingem resultados.

A existência de um sector a duas velocidades, a fraca agressividade nos mercados por parte das médias, pequenas e micro empresas, a vulnerabilidade de algumas empresas na mono-especialização (fabrico somente de rolha natural, por exemplo) e a falta de sistematização na investigação sobre a cortiça e sobre a sua interactividade com o vinho são outros dos pontos fracos apontados.

A comunicação e informação do consumidor de algumas das características da cortiça (natural, ecológica, renovável e reciclável) assim como de algumas vantagens utilitárias (leve, impermeável, compressível, elástica, isolante, resistente, pouco combustível e imputrescível) são dois pontos fracos apontados ao sector e que dependem de uma estratégia conjunta do sector ao nível das políticas de comunicação.

### • Análise SWOT da Indústria da Cortiça

PONTOS FORTE	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características intrínsecas invulgar e única nas suas propriedades físico-químicas, quando bem tratada, bem transformada e bem manipulada e que é ainda largamente reconhecida como bom vedante para vinhos e bebidas espirituosas, não só de topo de gama mas também de segmento médio</li> <li>• Matéria prima natural, renovável e ecológica, como factor apelativo aos sentimentos ambientalistas dos consumidores, sobretudo dos países mais industrializados, conscientes da carga poluidora de alguns dos seus hábitos de consumo</li> <li>• Liderança nacional em termos de produção, transformação e exportação de produtos de cortiça</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração da produção e transformação da cortiça num conjunto de países que não são de grande visibilidade e potencial económico mundial</li> <li>• Fragilidades a montante do processo produtivo, em termos de reflorestação, investigação, coordenação e regulação</li> <li>• Fraca visão integrada do Sector numa lógica de fileira do sobreiro ao utilizador</li> <li>• Existência de um sector a duas velocidades, fruto da respectiva heterogeneidade e pulverização</li> <li>• Fraca agressividade nos mercados por parte das médias, pequenas e micro empresas</li> <li>• Vulnerabilidade de algumas empresas na mono-especialização (fabrico de rolha natural)</li> <li>• Falta de sistematização na investigação sobre a cortiça e sobre a sua interactividade com o vinho</li> <li>• Flutuação de preços da matéria-prima no montado</li> <li>• Desconhecimento por parte do consumidor final das características físico-químicas (natural, ecológica, renovável e reciclável) e das vantagens utilitárias (leve, impermeável, compressível, elástica, isolante, resistente, pouco combustível e imputrescível)</li> <li>• Forte concentração de mercados das exportações de rolha, limitadas quase só aos países produtores e engarrafadores de vinho</li> </ul>

Co-financiado por:



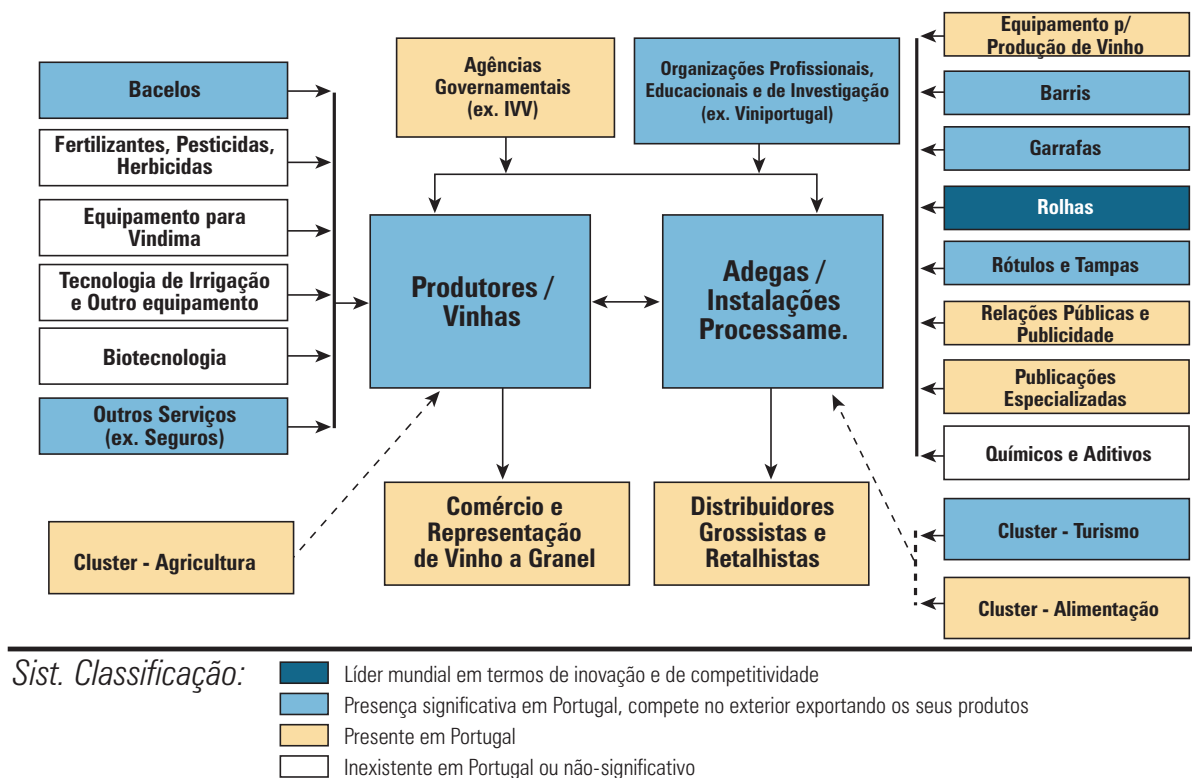
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de condições para a elaboração e implementação de um Código das Boas Práticas suberícolas</li> <li>• Reforço e coordenação da investigação sobre:               <p><i>as relações entre a cortiça como vedante (características microbiológicas da matéria-prima do seu processo de transformação, das condições de manuseamento e utilização da rolha) e o vinho como produto não estável (características organolépticas)</i></p> <p>O impacto ambiental da utilização das rolhas de cortiça comparativamente ao impacto das rolhas de plástico</p> </li> <li>• <i>Demonstração da capacidade do produto Rolha de Cortiça evoluir tecnicamente</i></li> <li>• Taxa de crescimento do consumo de vinho de qualidade superior à taxa do crescimento do consumo de vinho engarrafado em geral</li> <li>• Imagem da rolha de cortiça associada ao topo da pirâmide de consumo de vinhos</li> <li>• Crescente interesse e concertação dos vários agentes económicos em torno da cortiça, consubstanciando em projectos implementados ou em fase de implementação como:               <p><b>Projecto Quercus, Código Internacional das Práticas Rolheiras, criação do Símbolo Internacional da Cortiça, Constituição da SUBERAV - Associação para a Valorização da Cortiça, CORK 2000 e CIC - Campanha Institucional de Cortiça</b>, projecto de grande envergadura numa iniciativa da APCOR em parceria com o ICEP Portugal</p> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas promocionais por parte da indústria dos vedantes alternativos (plásticos) que veiculam uma imagem negativa da Rolha de Cortiça junto do sector profissional (indústria vinícola, enólogos, engarrafadores, distribuidores) e junto do consumidor final dos vinhos</li> </ul>

Fonte: ICEP Portugal

Factores económicos como as flutuações nos preços da matéria-prima no montado e a forte concentração de mercados de exportações das rolhas de cortiça limitadas quase só aos produtores engarrafadores de vinho, são, respectivamente, um factor de desestabilização nos custos de produção e limitadores do crescimento e diversificação do produto para diferentes mercados mundiais.

A inovação é outro vector pouco explorado na indústria da cortiça sendo contudo de destacar o esforço realizado por esta entre as restantes indústrias subsidiárias da indústria vinícola tal como refere o estudo do Monitor Group (2003), que identificou a indústria da cortiça como uma indústria altamente inovadora, distinguindo o trabalho realizado pela “Amorim” a este respeito.

## Pontos Fortes e Pontos Fracos do Sector dos Vinhos em Portugal



Fonte: Entrevistas do Monitor Group

A azul-escuro estão os sectores considerados líderes mundiais em termos de inovação e de competitividade. Da envolvente da indústria do vinho destaca-se uma única indústria naquelas condições, a indústria produtora de rolhas de cortiça.

## 3. SEGMENTAÇÃO NO B2B

Os mercados empresariais podem ser segmentados com algumas variáveis que são utilizadas na segmentação dos mercados de consumidores, como factores geográficos, benefícios percebidos e taxa de utilização (Kotler, 2003-a).

**No entanto, Kotler (2003-a) identificou as seguintes variáveis para a segmentação:**

**Variáveis demográficas:**

1. Qual a indústria que se deve servir?
2. Qual o tamanho da empresa a servir?
3. Qual a localização geográfica que se deve privilegiar?

**Variáveis Operacionais:**

1. Em que tecnologia do cliente se deve focar?

Co-financiado por:



2. Devem-se servir grandes, médios, pequenos utilizadores ou não utilizadores?
3. Deve-se servir clientes que necessitam de muitos ou poucos serviços?

### Comportamento de compra:

1. Devem-se servir empresas com processos de compra centralizados ou descentralizados?
2. Devem-se servir empresas dominadas pela engenharia ou da área financeira (serviços de consultoria, por exemplo)?
3. Devem-se servir empresas com que se tem fortes relações ou simplesmente servir empresas mais desejáveis?
4. Devem-se servir empresas que preferem leasing, contratos, etc.?
5. Servem-se empresas que procuram qualidade, serviço ou preço?

### Factores Situacionais:

1. Devem-se servir clientes que necessitam de entregas ou serviços rápidos?
2. Devem-se focar em alguns tipos de produtos ou em todos os tipos?
3. Devem-se focar em pequenas ou grandes encomendas?

### Características Pessoais:

1. Devem-se servir empresas em que as pessoas e os valores são semelhantes aos nossos?
2. Devem-se servir empresas clientes que correm riscos ou não correm riscos?
3. Devem-se procurar empresas que mostram grande lealdade ao seu fornecedor?

As variáveis mais importantes são as demográficas e operacionais. No entanto, as restantes são também relevantes sobretudo se a empresa estiver interessada em segmentar de uma forma mais pormenorizada o seu mercado.

Outra forma de segmentar o mercado foi a adoptada por Rangan, Moriarty e Swartz que definiram quatro segmentos para a indústria de ferro. Estes autores, citados por Kotler (2003-a), separaram a indústria em “Compradores programados”, “Compradores de Relação”, “Compradores de Transacção” e “Caçadores de pechinchas”. Os segmentos foram divididos com base no comportamento de compra das empresas. Por exemplo, os “compradores programados” compram o produto de uma forma rotineira sem considerarem o produto muito importante ao contrário dos “compradores de transacção” que vêem o produto como muito importante e observam normalmente o que se passa na concorrência.

Um outro tipo de clientes existente nos mercados B2B são os clientes de prestígio, ou seja, empresas com produtos de elevadas qualidades que por esta razão trazem potenciais vantagens aos seus fornecedores. Outros clientes poderão confiar mais num fornecedor que venda o seu produto a clientes com elevado prestígio no mercado. São exemplos, destes clientes, a Krug e Veuve Clicquot et Ponsardin nos champanhes e o efeito positivo que poderão ter nos fornecedores que lhes vendam rolhas de cortiça. Estes clientes permitem, ainda, ter um efeito positivo nos colaboradores reconhecendo o valor dos seus produtos.

Co-financiado por:



Existe, assim, pelo efeito duplamente positivo de reconhecer a qualidade da empresa e permitir abrir portas noutros potenciais mercados.

Outro esquema de segmentação foi o adoptado por Rackham e DeVicentis (citados por Kotler, 2003-a) que separaram os clientes empresariais em “price-oriented customers”, “solution-oriented customers” e “strategic-value customers”.

**A segmentação contribui com diversos benefícios para as organizações mas também pode contribuir com alguns perigos se não houver um trabalho apropriado. Coe (2004), refere alguns dos benefícios da segmentação:**

- Reduz o tamanho do mercado alvo, que faz diminuir os custos com a comunicação
- Cria a oportunidade de criar mensagens mais relevantes com maior probabilidades de terem efeitos no comportamento das empresas alvo
- Facilita a implementação da focalização no cliente ao concentrar toda a sua atenção para este dentro da organização
- Facilita a selecção e organização da informação

**No entanto, existem alguns perigos na segmentação:**

- Seleccionar muitos segmentos pode criar demasiados projectos com gestão eficiente
- Os critérios para a segmentação podem estar errados
- Muitas segmentações soam óptimas em teoria mas os esforços para as pôr em pratica e sustentar a informação em que são baseadas são difíceis de obter (exemplo de uma segmentação com base na quantidade adquirida, nunca se terá um sistema garantidamente actualizado nem a informação é de fácil acesso)
- Até as melhores segmentações necessitam do apoio de outros grupos dentro da organização. No B2B os primeiros grupos que devem apoiar são o departamento comercial e os gestores do produto. Sem estes nenhuma segmentação pode esperar ter sucesso.

Assim, com a definição do segmento de mercado alvo, pretende-se ajustar uma combinação adequada das ferramentas de marketing mix (preço, produto, distribuição e comunicação) a cada segmento alvo.

### 3.1. Segmentação na Indústria da Cortiça

As rolhas de cortiça representam cerca de 75% do total das exportações de cortiça em Portugal. Este dado demonstra a dependência actual da indústria da cortiça face à indústria vinícola. A importância deste sector implica que se realize um esforço suplementar para acompanhar o mercado de vinhos mundial e permitir ao sector satisfazer as necessidades da indústria vinícola.

Para a realização de uma correcta segmentação, escolha de clientes alvo e posicionamento das empresas é fundamental estar próximo dos clientes. Apenas desta forma as empresas poderão empreender uma avaliação correcta do mercado. A proximidade das empresas produtoras do cliente depende, dada a importância do mer-

Co-financiado por:



cado externo para a rolha de cortiça, da presença de estruturas produtivas ou entrepostos comerciais nos países de destino das exportações. Tal permite às empresas estar próximas dos clientes e mais facilmente identificar e adaptar as rolhas de cortiça aos processos e consequentes exigências dos clientes.

A indústria da cortiça está fortemente representada em diversos mercados mundiais revelando uma característica global das empresas exportadoras. No entanto, as empresas continuam fortemente dependentes ao nível da matéria-prima dado que esta não está disponível em qualquer região do mundo. As empresas são assim, dependentes ao nível da localização das unidades preparadoras e transformadoras e são influenciadas pela envolvente económica do país onde residem. Portugal, Espanha e Itália são os maiores produtores de cortiça e os maiores transformadores de cortiça em rolhas de cortiça.

A indústria vinícola vive um momento conturbado. De pouco em pouco aumenta a concentração no sector e assim o seu poder negocial torna-se superior. Num momento de crescente concorrência, dada a entrada de novos países concorrentes trazendo consigo novas empresas produtoras, e devido à diminuição do consumo de vinho a nível global, as empresas de cortiça enfrentam um mercado difícil com previsível combate ao nível dos preços. As empresas precisam de lutar por serem eficientes aumentando a capacidade de fazerem frente às fortes pressões de abaixamento de preços. A eficiência é um requisito base para a sobrevivência em qualquer sector. No entanto, como já vimos a eficiência não chega e deve ser acompanhada por preços de aquisição de matéria-prima controlados de forma a poder-se apresentar uma oferta competitiva.

Assim, a segmentação permite encontrar e seleccionar os clientes que melhor se adequam ao marketing mix oferecido (produto, preço, comunicação e distribuição). A segmentação geográfica dos mercados alvo é, geralmente, a mais simples de realizar. Portugal, França, Itália, Alemanha, Chile, Argentina, Austrália, África do Sul e EUA são os principais produtores mundiais de vinho e são, normalmente, seleccionados como mercados alvo pelas empresas de cortiça. No entanto, além de segmentar os mercados alvo as empresas podem segmentar os potenciais clientes dentro de um ou mais mercados em conjuntos homogéneos de características permitindo focalizar ainda mais os seus objectivos.

A segmentação tem por base a separação dos clientes em critérios considerados homogéneos e que possam ser satisfeitos com uma oferta satisfatória de rolhas de cortiça.

A forma de segmentar no mercado do vinho não difere particularmente da segmentação noutros mercados B2B. As empresas podem adoptar uma segmentação com base em dados demográficos como a localização dos clientes, o tamanho das empresas clientes. Podem adoptar uma segmentação com base em critérios operacionais como são a o estatuto do cliente (grande utilizador, pequeno utilizador ou não utilizador), nas necessidades de muitos ou poucos serviços por parte dos clientes, entre outros.

### **O tamanho das empresas clientes pode ser uma forma de segmentar o mercado. Um exemplo podia ser:**

- Multinacionais
- Grandes empresas
- Médias empresas
- Pequenas clientes

Co-financiado por:



- Clientes de Nicho

**A localização também pode ser adicionada, tendo por base que diferentes culturas e experiências com o produto podem justificar a diferentes aproximações e reacções ao produto levando a comportamentos de compra do produto, também, diferentes. Um exemplo poderia ser:**

- Multinacionais dos EUA e Austrália
- Grandes compradores australianos e dos EUA
- Pequenos compradores australianos e dos EUA
- Grandes cooperativas francesas
- Pequenas cooperativas francesas
- Grandes clientes italianos
- Pequenos clientes italianos
- Nichos europeus
- Nichos não europeus

Pode-se facilmente compreender que mercados relativamente jovens como os dos EUA e da Austrália possam ter percepções diferentes do produto e exigências próprias face a este. Não é por acaso que são estes os mercados com maior adesão aos vedantes alternativos à rolha de cortiça.

Aliás, todos os segmentos descritos podem ter comportamentos de compra diferentes como veremos no ponto seguinte. As quantidades de rolhas adquiridas, o tipo de compra (profissionalizada ou não) e o tipo de vinhos que as empresas produzem são algumas das variáveis que distinguem os tipos de segmentos e os comportamentos que estes adoptam. As empresas podem, então, seleccionar os segmentos que lhe são mais favoráveis e adaptar a oferta a estes.

Além disso, as empresas podem decidir servir clientes utilizadores ou não utilizadores. É o caso das empresas venderem os seus produtos a clientes finais ou a distribuidores, respectivamente. As empresas de cortiça podem ser elas próprias a negociar directamente com o cliente final do seu produto (as empresas vinícolas). Para este tipo de estratégia as empresas devem procurar estar nos países de destino das suas rolhas. A segmentação realiza-se com base nas empresas produtoras de vinho.

Por outro lado, as empresas podem decidir negociar com importadores ou distribuidores que, de seguida, voltam a negociar as rolhas de cortiça seja com outros distribuidores ou com os clientes finais. Neste caso a segmentação fazer-se-ia através da selecção de distribuidores adequados para os seus produtos e objectivos. Neste caso visitas periódicas aos distribuidores, visando o acompanhamento do sucesso dos seus produtos e a criação de uma relação entre as empresas, é aconselhável para antecipar problemas e estar “em cima dos acontecimentos”.

Finalmente, uma variável importante para avaliar o sucesso comercial e da estratégia de marketing delineada é a quota de cliente. Além da quota de mercado que serve fundamentalmente para a empresa se situar face aos concorrentes, as empresas podem determinar a quota do cliente como forma de avaliação do sucesso da

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFD)

sua estratégia de marketing mix para o segmento alvo seleccionado. Pode também servir para avaliar o grau de fidelidade do cliente face ao seu produto e qual a margem de progressão que a empresa possui nesse cliente e, portanto, nesse mercado alvo.

Segmentar as empresas vinícolas pode ser feito de diferentes formas e é uma importante ferramenta para a distinção das empresas clientes e uma focalização nos clientes de maior interesse.

## 3.2. Comportamento de compra no B2B

O cliente “empresa” decide com base em pressupostos diferentes do consumidor individual. Geralmente, as decisões são realizadas por mais de uma pessoa e com base em critérios definidos, de acordo com os objectivos orçamentais da empresa.

Dependendo do tipo de organização que adquire os produtos (governo, instituições, empresas privadas, empresas sem objectivos de lucro) os métodos alteram-se, assim como os orçamentos. Neste trabalho não se analisará mais do que o mercado de empresas com objectivos de lucro.

**De uma forma geral, as empresas realizam três tipos de compras que se distinguem pelo número de decisões que são necessárias para as realizar (Kotler, 2003-a):**

- **Compra directa** – é o tipo de compra onde as empresas realizam as encomendas de uma forma rotineira. As empresas têm fornecedores “aprovados” aos quais realizam encomendas. A entrada de outros fornecedores acontece quando as empresas não estão satisfeitas com o fornecedor habitual e penetram na quota do cliente com uma pequena entrega esperando, depois, aumentar a quantidade a vender
- **Compra modificada** – este tipo de compra acontece quando alguma característica da compra anterior é alterada. As alterações podem ser diversas desde o preço, características do produto, requisitos de entrega, etc. Nestas alturas podem-se abrir oportunidades para os fornecedores que desejam entrar no negócio já que as potenciais alterações podem não ser cumpridas pelo fornecedor habitual ou não, inteiramente, satisfeitas.
- **Nova compra** – neste caso o comprador realiza a compra pela primeira vez. Quanto mais elevado o preço ou o risco, mais pessoas estão envolvidas no processo de compra.

O processo de compra de uma empresa e do consumidor individual são, naturalmente, diferentes. Uma empresa deve decidir, na generalidade das vezes, com base em critérios objectivos, enquanto que o consumidor nem sempre decide com base em critérios constantes e objectivos.

**Para Ford (2002), existem diferenças e semelhanças entre os dois tipos de compras.**

**Aqui estão algumas semelhanças:**

- A experiência anterior é importante
- Se a compra é complexa ambos procuram aconselhamento (especialistas, amigos, etc)
- Em ambos os casos existem características que não são explícitas directamente, tornando a tarefa de detecção destas características difícil para os gestores de marketing
- Ambos executam compras simples, repetem-nas com pouca ou nenhuma avaliação

Co-financiado por:



- Ambos realizam, encomendas com a preocupação de minimizar a quantidade de tempo que está envolvido na compra

**De seguida, o mesmo autor, refere algumas diferenças entre o modo de compra das empresas e dos consumidores:**

- A compra, em empresas, tende a envolver um maior número de pessoas. Esta tendência indica que o tipo de compras é muito mais complexo nas empresas do que no caso dos consumidores
- Os tipos de pessoas envolvidos na compra em empresas são profissionais (isto não quer dizer que numa compra há profissionalismo e noutra não)
- Uma compra numa empresa pode levar muito tempo entre o momento em que se detecta a necessidade e a entrega final
- Em muitos casos o cliente empresa é, individualmente, importante para o fornecedor e responsável por uma proporção significativa das suas vendas. Por outro lado, cada fornecedor pode ser individualmente importante para um cliente
- Uma compra empresarial não é um acontecimento isolado. Geralmente sugere a existência de uma relação. Esta relação é mais complexa e geralmente tem interacções de ambos os lados

**O ciclo de compra de um produto no mercado empresarial é também mais complexo que o modelo adaptado ao consumidor (ver diagrama pág 20). Assim, temos um processo descrito por Coe (2003) como exemplo:**

- 1 – Detecção de necessidade
- 2 – Identificação de fornecedor
- 3 – Recolha de informação
- 4 – Avaliação de fornecedores / selecção inicial
- 5 – Pedido de proposta ou cotação
- 6 – Redução de opções de escolha (fornecedores)
- 7 – Demonstração / apresentação pelo fornecedor
- 8 – Verificação
- 9 – Selecção do fornecedor
- 10 – Negociação
- 11 – Primeira compra
- 12 – Avaliação
- 13 – Segunda compra

O processo de compra é, então, mais complexo ao nível das organizações. De acordo com Coe (2004) há muito que estão ultrapassadas as empresas em que apenas uma pessoa fazia todas as decisões do processo de compra. Apesar de tudo, este autor admite que este procedimento pode ainda ser utilizado em empresas de pequenas dimensões.

**Anderson et al (2004), refere que os principais objectivos da orientação de compra são:**

- Obter o melhor negócio em termos de preço, qualidade, e disponibilidade dos fornecedores

Co-financiado por:



- Maximizar o poder sobre os fornecedores
- Evitar o risco sempre que possível

Os modelos apresentados são naturalmente teóricos e servem de exemplo, não sendo aplicáveis a todas as realidades. Cada empresa, de acordo com o tipo de relação e produto que adquire, tem os seus processos de compra.

Dentro de uma organização podem ser várias as pessoas envolvidas no processo de compra, como já se referiu. Ford (2002) descreve alguns tipos de pessoas que têm importância no processo de compra. Existem os compradores que geralmente gerem a relação com o fornecedor e os elementos contratuais. Por outro lado, referiu a existência de “influenciadores” que podem ter um papel relevante na escolha do fornecedor e do produto a comprar. Finalmente referiu que podem existir pessoas dentro da organização que actuam como decisores tomando eles a decisão de quem são os fornecedores ou o que e a quem comprar.

### 3.2.1. Comportamento de compra na Indústria da Cortiça

O comportamento de compra no mercado vinícola é naturalmente dependente da oferta de vedantes. Até há alguns anos, a oferta concentrava-se nas rolhas de cortiça sem alternativa noutros materiais e os comportamentos de compra estavam, muitas vezes, dependentes das relações existentes com os fornecedores “de sempre” e uma dependência em termos de qualidade do produto oferecido.

O aparecimento de produtos alternativos permitiu à indústria vinícola um maior leque de oferta e uma maior possibilidade de negociação com os fornecedores. A decisão por um ou outro vedante depende sobretudo da qualidade do produto que a empresa vende e da percepção que o cliente tem do produto. No entanto apesar do aumento das possibilidades técnicas e da oferta, o comportamento de compra varia do comportamento do consumidor final.

**Assim, como vimos no ponto anterior, os objectivos e os envolvidos na compra de produtos no B2B têm muitas vezes finalidades diferentes.**

O processo de compra das empresas de vinhos geralmente processa-se através do contacto directo com empresas distribuidoras ou as próprias produtoras de rolhas de cortiça. O contacto com a empresa produtora pode ser realizado directamente através de uma visita de um comercial da empresa ou do seu entreposto comercial, através de um telefonema, através do site na Internet ou indirectamente através de distribuidores. O contacto pode ser um momento importante para o eventual sucesso da venda.

As empresas de vinho compram rolha de cortiça que se adequa ao seu produto. Se se trata de vinho sem gás as rolhas naturais, rolhas técnicas ou rolhas de aglomerado podem ser utilizadas. Por outro lado, se o vinho possui gás (vinhos espumantes, champanhe e frisantes) adequam-se rolhas com corpo aglomerado e dois discos de cortiça em contacto com o vinho e são, normalmente, designadas por rolhas de champanhe.

Por outro lado, a segmentação permite diferenciar os comportamentos de compra entre os clientes, em geral.

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFS)

Num exemplo anterior separaram-se quatro segmentos de mercado: as multinacionais, grandes clientes, pequenos clientes e clientes de nicho. Podemos verificar que estes segmentos terão comportamentos de compra diferentes.

### **Segmento Multinacionais**

- Estão presentes em diversos países
- Possuem uma carteira de produtos muito ampla
- Geralmente têm uma central de compras (compra centralizada)
- São profissionais que negociam as compras para todo o grupo
- Compram elevados volumes de rolhas

### **Segmento Grandes Clientes**

- Estão distribuídos por todo o país onde produzem
- Têm uma carteira de produtos completa (atacam todos os segmentos)
- São vários os intervenientes no processo de compra
- Volumes grandes de compra de rolhas

### **Segmento das Médias Empresas**

- Produção localizada num local apenas
- Carteira de produtos completa
- Responsável de produção é responsável de compras
- Volumes médios de compra

### **Segmento de Pequenas empresas**

- Negócios familiares
- Vinhos de várias qualidades
- Compras realizadas pelo dono da empresa
- Adquirem pequenos volumes

### **Segmento de Nichos de Mercado**

- Vinhos de topo
- Compras realizadas pelo dono da empresa ou por responsáveis de produção
- Adquirem pequenos volumes

Neste pequeno esquema foi possível identificar alguns comportamentos de compra de um tipo de segmentação com base na dimensão do cliente.

## 4. POSICIONAMENTO NO B2B

O posicionamento no mercado de empresas (B2B) é, também, formalizado através da concretização de uma declaração onde a empresa descreve onde se pretende situar no mercado. Assim, são considerados fundamentais três pontos:

- 1 – O Mercado Alvo, onde se descreve sucintamente os clientes que são mais interessantes para o fornecedor
- 2 – O Conceito da Oferta, onde se especifica os atributos essenciais da oferta para o alvo seleccionado
- 3 – A Proposta de Valor, onde se expressa os pontos de diferença com as melhores alternativas para o cliente alvo.

A declaração de posicionamento não é, apenas, utilizada como uma ferramenta de comunicação. Ao envolver gestores de todas as áreas consideradas relevantes para o processo de posicionamento, a declaração permite criar uma compreensão conjunta do que se pretende conseguir no mercado.

A declaração permite responder à questão “O que pretendemos concretizar?”. No entanto, nem todos dentro de uma organização desejam a focalização que uma declaração de posicionamento proporciona. Alguns preferem evitar a declaração de posicionamento, ou escrever declarações vagas, porque têm receio que os clientes possam descobrir que o seu fornecedor não os considera alvos da sua oferta. Preferem ter os clientes e a sua própria força de vendas a acreditar que os clientes são igualmente bons prospectos para a sua oferta (Anderson et al, 2004). Segundo este autor esta questão não é de colocar já que, além de diluir os esforços da força de vendas, pode também criar consequências negativas quando os clientes adquirem um produto que não foi desenhado para atingir os seus requisitos.

### 4.1. Posicionamento na Indústria da Cortiça

O posicionamento das empresas de cortiça depende, sobretudo, da criação de uma declaração onde a empresa foca qual é o seu mercado alvo, define a oferta (principais atributos que as rolhas oferecem ao cliente) e as mais valias quando comparados os produtos da empresa com os dos seus concorrentes.

A concretização da declaração permite focalizar a atenção de todos para os objectivos que são pretendidos podendo desta forma atingi-los mais facilmente.

Certas empresas podem focalizar-se no mercado de vinhos de elevada qualidade devendo desta forma oferecer um produto de elevada qualidade. A comunicação, o preço, a distribuição devem, de igual forma, ser construídas de forma a satisfazer esse segmento.

A identificação do posicionamento das empresas depende do problema que se coloca. Se o objectivo é dife-

Co-financiado por:



reenciar as empresas de cortiça globalmente face aos produtos alternativos, as empresas devem considerar que estão no mesmo mercado potencial e que a cortiça se diferencia dos restantes vedantes através de três características, definidas no estudo ValCork: ser um produto natural; ser ecologicamente perfeito; e ter uma qualidade superior comprovada.

No entanto, se estivermos a falar das empresas produtoras de rolhas de cortiça elas também se podem diferenciar entre si e, assim, identificar e estabelecer diferentes posicionamentos. Um exemplo prático seria a presença de empresas distribuidoras que se centralizaram numa oferta de produtos Extra, 1 e 2, com serviços e preços que condizem com este posicionamento. Podiam também ser empresas de cortiça que produzem todas as classes de produtos (desde o Extra até ao 6), mas apenas comercializarem directamente com a sua carteira de clientes os produtos de gamas mais baixas, vendendo as classes elevadas a outros produtores ou distribuidores.

## 5. MARKETING MIX

De seguida analisam-se algumas das políticas mais relevantes do marketing mix para empresas de cortiça. Através destas ferramentas de marketing as empresas podem diferenciar as suas rolhas e desenvolver uma oferta de maior valor acrescentado para as empresas produtoras de vinho.

### 5.1. Distribuição

No passado as empresas de cortiça tinham como clientes, sobretudo, importadores de rolhas que possuíam uma carteira de clientes controlada por si. Neste caso a segmentação far-se-ia através da selecção de distribuidores adequados para os seus produtos e objectivos e muitas vezes o próprio importador acabava o produto, permitindo-lhe vender a rolha com marca própria. Neste caso, os importadores controlavam o mercado de clientes e a fidelização dava-se com base na relação entre importadores e clientes finais.

Num artigo do semanário Sol o presidente da APCOR, António Amorim, afirma que “só sobreviverão as empresas que apostarem na verticalização do negócio e na inovação tecnológica”. A verticalização do negócio sucede não só a montante como a jusante. A presença física dos produtores de rolhas de cortiça junto dos clientes permite adequar a oferta aos requisitos destes melhorando a satisfação dos clientes e a sua fidelidade. As empresas produtoras podem, também, resolver mais facilmente eventuais problemas com o produto vendido oferecendo um serviço mais personalizado e adequado.

A distribuição de rolhas de cortiça é fortemente globalizada. A indústria da cortiça, sendo principalmente exportadora, está presente em diversos mercados mundiais revelando uma característica global. No entanto, as empresas continuam dependentes ao nível da matéria-prima dado que esta não está disponível em qualquer região do mundo. As empresas têm, assim, as suas unidades produtivas fixadas nos principais países produtores e são influenciadas pela envolvente económica do país onde residem. Portugal, Espanha e Itália são os maiores produtores de cortiça e os maiores transformadores de cortiça em rolhas de cortiça.

Co-financiado por:



Assim, há uma componente de custo (transporte) com uma influência determinante na fixação das unidades produtivas da indústria da cortiça. O processo de globalização permite otimizar as diversas etapas dos processos industriais realizando-as nos locais onde se proporcionam melhores condições económicas e, portanto, de eficiência.

A distribuição, por outro lado, não necessita de ser localizada no local de produção sendo tal cenário fortemente desaconselhado para empresas com maiores dimensões e sobretudo exportadoras. A não presença das empresas perto dos clientes é uma forte ameaça para as empresas de cortiça já que tal impede-as de construir uma relação com os clientes, de acompanhar e perceber as suas necessidades, e de realizar uma oferta mais adaptada aos clientes, como já se referiu anteriormente.

As políticas de distribuição nas empresas de cortiça devem residir, tanto quanto possível, na presença física junto dos clientes. Anteriormente a presença de importadores nos mercados consumidores de rolhas de cortiça nem sempre permitia o acesso à informação e impedia as empresas de cortiça de evoluir no sentido da melhoria do produto e cumprimento das expectativas dos clientes.

Por outro lado, a rapidez de resposta aos clientes pode melhorar pela presença junto destes evitando etapas suplementares no fluir de informação. O tempo de resposta às encomendas dos clientes pode diminuir caso as empresas criem infra-estruturas capazes de armazenar produto acabado ou semi-acabado diminuindo o tempo de resposta aos pedidos dos clientes. Há, assim, uma melhoria na qualidade de serviço (quantidade, qualidade e prazo).

Finalmente, a presença física junto dos clientes permite construir uma relação com os clientes comunicando directamente com os compradores eventuais melhorias ou alterações nos seus processos. A comunicação permite também inteirar-se da performance do seu produto no processo do cliente e, conseqüentemente, uma mais rápida reacção face a quaisquer contrariedades no comportamento (físico mecânico, organoléptico, etc...) das rolhas e na implementação de eventuais medidas correctivas e preventivas no processo.

## 5.2. Produto

Tal como se referiu anteriormente a política de distribuição interfere na política de produto, já que apenas com a obtenção da informação correcta as empresas poderão detectar as oportunidades de negócio e de melhoria no produto.

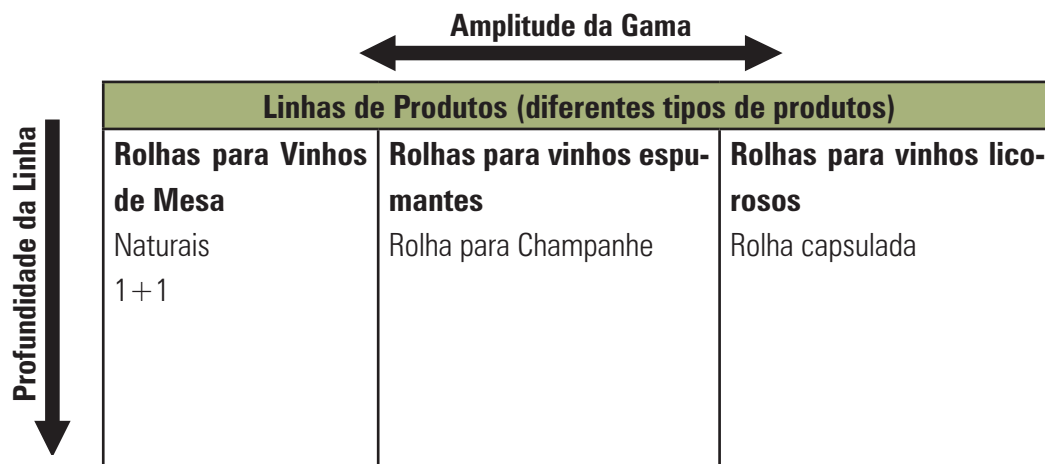
Por outro lado, as empresas devem criar uma sistematização da informação cada vez mais relevante de forma a detectar eventuais necessidades crescentes ao nível dos clientes. As empresas não devem ignorar qualquer ponto de contacto com os clientes (força de vendas, e-mail, carta, comunicações em jornais da região ou em revistas da especialidade, etc.) de forma a poderem melhor antecipar as necessidades e agir antes que sejam vantagens concorrenciais dos concorrentes.

Co-financiado por:



## Carteira de Produtos...

Como se definiu atrás, a rolha de cortiça tem por objectivo a vedação e conservação de bebidas em garrafas. As bebidas podem ser de vários tipos. Assim, as empresas podem fornecer genericamente quatro tipos de rolhas mais comuns: a rolha natural, a rolha técnica, a rolha de champanhe e a rolha com cápsula. A carteira de produtos não pode, portanto, ser muito variada nas empresas de cortiça. Ao longo dos anos, tal como se verificou atrás, tem vindo a acontecer uma crescente integração das empresas quer a jusante quer a montante. Isto significa que as empresas têm vindo a adquirir empresas ou a integrar nos seus processos as actividades de empresas normalmente fornecedoras ou clientes. É o caso das empresas preparadoras e as transformadoras ou das empresas granuladoras e das aglomeradoras. Por exemplo, as empresas preparadoras estão a ser integradas em empresas transformadoras ou estas têm vindo a integrar no seu processo a actividade preparadora no processo.



Esta integração permite concluir que as empresas possuem cada vez mais variedade na sua carteira de produtos e um maior controlo sobre a qualidade do produto. Assim, as empresas podem superar melhor eventuais dificuldades que tenham na venda de determinado produto, ou seja, podem incidir as vendas noutros segmentos mais recompensadores. As vantagens ou desvantagens de uma amplitude ou profundidade maior ou menor da carteira de produtos já foram identificadas para o B2C, no caso específico dos vinhos, e são igualmente válidas para o caso do B2B, neste caso da indústria da cortiça. De facto as vantagens de custo em ter uma estrutura menor de produtos mas aumento do esforço comercial e vulnerabilidade para eventual diminuição da procura são as características fundamentais da redução da carteira de produtos. Por outro lado, o aumento da amplitude da gama permite abranger maior número de segmentos de mercado assim como estar mais protegida para eventuais mudanças conjunturais. Mas não se encontra defendida para o consequente aumento dos custos com uma quantidade de produtos superior.

Actualmente, e tal como foi referido na análise SWOT ao sector da cortiça, existe uma crescente pressão competitiva por parte de produtos alternativos à rolha de cortiça (vedantes sintéticos e de vidro e cápsulas de rosca). A existência de uma carteira de produtos alargada permite reduzir a vulnerabilidade da empresa face a esta ameaça. No entanto, esta estratégia não invalida as desvantagens que uma carteira de produtos ampla possa trazer.

Co-financiado por:



## Marca...

A marca é uma variável importante no mercado B2B devido à adesão, ao produto, que pode criar no comprador. A identificação da marca permite identificar um fornecedor e as suas ofertas assim como diferenciá-lo dos outros concorrentes e a sua oferta (Anderson, 2004).

Muitas vezes o nome da marca acaba por se confundir com o produto. Tupperware®, Lycra®, são exemplos onde a marca deu nome ao produto e à solução. Esta associação é realizada devido à oferta consistente de um produto com funcionalidades e performances superiores.

**A marca é um veículo de comunicação com o comprador. Promete um determinado valor aos segmentos alvo e permite diferenciar a oferta das outras ofertas do mercado. Diferentes marcas podem vir da mesma empresa. Uma estratégia de desenvolvimento da marca permite (Anderson, 2004):**

- Tornar benefícios intangíveis em benefícios tangíveis
- Construir diferenciação
- Criar uma identidade
- Atingir a preferência dos compradores
- Diferenciar ofertas que são iguais ou muito semelhantes quanto à função base mas estão aumentados em diferentes serviços, programas, e sistemas.

**Assim, as empresas de cortiça podem desenvolver a vertente marca procurando criar um valor acrescido para os seus produtos.**

De referir que as marcas podem ser associadas a todo um sector como foi o caso da marca “Cork”, criada com o intuito de fortalecer o sector face às ameaças recentes de produtos alternativos promovendo o produto a uma só voz.

## Embalagem e Rótulos...

A embalagem de rolhas de cortiça está geralmente associada a uma embalagem primária composta por sacos plástico e uma embalagem secundária composta por uma caixa de cartão. Este formato é adoptado por uma maioria dos fornecedores. No entanto, devido às crescentes exigências ambientais associadas à embalagem de cartão, plástico e o seu destino, as empresas poderão ter de realizar um exercício de actualização e eventualmente de inovação, no que concerne as embalagens.

Os rótulos são importantes por identificar e qualificar o produto (classe, marca, etc.), descrever o produto, o que contém, e promover o produto através de um design atractivo, tal como verificamos para o caso dos vinhos. No caso das rolhas a embalagem é fornecida muitas vezes após a compra e não é factor decisivo na compra. Naturalmente pode determinar a recompra do produto caso o estado de embalagem esteja claramente desapropriado à manipulação e caso a empresa fornecedora não seja capaz de rectificar o problema. Por outro lado, a existência, cada vez mais comum, de cadernos de encargos onde figuram as especificações de embalagem, evitam eventuais fornecimentos de rolhas embaladas em formatos pouco apropriados. No entanto existe alguma liberdade para as empresas decidirem a cor da embalagem, o logótipo, a informação disponível na embalagem entre outros pormenores. Estes pormenores comunicam e podem ser um importante veículo de informação para

Co-financiado por:



as empresas compradoras como veremos de seguida na política de comunicação.

A qualidade do produto é muitas vezes avaliada não só pela performance do produto mas também pela qualidade do processo e as garantias que as empresas apresentam aos clientes. A certificação pelas normas ISO 9001 e o código de boas práticas rolheiras (CIPR) são algumas das referências dos clientes. O CIPR é um código realizado especificamente para a indústria da cortiça e construído pelo C.E. Liège. Este organismo é formado por 6 países membros envolvidos na indústria da cortiça. Representa a indústria da cortiça europeia e desenvolve promoções de suporte à cortiça, os seus produtos e aplicações. Promove a investigação para estabelecer normas internacionais e para partilhar conhecimento com outros institutos e organizações vitivinícolas.

Em termos de design o produto rolha de cortiça não sofre alterações de maior nos últimos anos (tirando a inovação da rolha técnica 1 + 1) já que se encontra num estado de evolução maduro. O caso referido das rolhas técnicas 1 + 1 foi um caso de criação de um novo produto criado para combater a entrada dos vedantes alternativos, com especial destaque para a twin top, lançada pelo grupo Amorim em 1998. O sucesso desta rolha foi de tal ordem que hoje são comercializados mais de 2,6 biliões de rolhas. Esta rolha, ajudou a combater a entrada dos vedantes alternativos, uma vez que tem um preço mais baixo.

O produto total não se fica pela criação do produto e na satisfação dos requisitos técnicos de um cliente mas pode-se aumentar o produto juntando-lhe outras variáveis igualmente importantes para o cliente. O serviço prestado pode ser uma característica da empresa que o desenvolve para juntar uma vantagem adicional à compra do produto. A indústria da cortiça pode desenvolver os serviços prestados aos clientes nomeadamente no acompanhamento constante das performances do produto, de melhorias na embalagem, na forma de empacotamento, na disponibilização de informação, etc.

De facto o produto não se resume simplesmente à sua função base, vedar bebidas alcoólicas. A indústria da cortiça deve adaptar-se para fornecer uma solução para o cliente e não, apenas, um produto. A solução incorpora a embalagem, o rótulo e a forma de transporte e entrega no cliente são tudo pontos a ter em conta na aproximação do fornecedor junto das necessidades dos clientes.

### 5.3. Preço

Um dos pontos fracos identificados pela análise SWOT do ICEP foi a flutuação nos preços da matéria-prima cortiça. A cortiça é importante na estrutura de custos já que em alguns produtos dá origem a quase 100% do produto final (rolha de cortiça natural). Assim, as empresas lutam por controlar os custos na compra da matéria-prima devendo prestar a devida atenção ao factor rendimento e eficiência no processo para evitar perdas de produto sem a necessária avaliação.

As rolhas de cortiça separam-se em preços diferentes dependendo da classe a que pertencem as rolhas. As classes superiores (Extra, Flor, Superior) na indústria são as mais escassas e as proporcionalmente mais procuradas. No caso das classes inferiores (n.º 1, 2, 3 e 4, por exemplo) são menos valorizadas e também mais

Co-financiado por:



abundantes (pelo efeito duplo de menor procura e maior quantidade disponível). Estas classes são, contudo, importantes pois permitem, geralmente, cobrir os custos de produção globais nas empresas. Este tipo de classes são aceites nos produtores de vinhos de consumo corrente.

O preço é função da quantidade disponível e da procura existente. As empresas que têm maiores rendimentos, em classes altas, na cortiça adquirida podem ter maiores hipóteses de facturações importantes se a procura crescer proporcionalmente.

Assim, as empresas devem tentar ter uma estrutura de custos rigorosamente controlada, de forma a poderem estar mais preparadas para a eventual concorrência ao nível dos preços.

Outro factor importante na definição dos preços está na dimensão dos clientes. Com a actual concentração do sector vinícola pode existir uma concentração, também, ao nível da compra de produtos subsidiários, como a rolha de cortiça, criando pressão para o abaixamento dos preços. Como resultado, as empresas devem considerar com relativa urgência quais os seus clientes alvos e mercados que a empresa pretende atingir. EUA e Austrália são países do intitulado “Novo Mundo” onde a concentração se encontra em maior dimensão mas nos mercados tradicionais, como a França e a Itália, também se revela alguma concentração. As empresas devem assumir, de acordo com a quantidade e qualidade da oferta, os preços a adoptar e quais os clientes alvo a destacar.

## 5.4. Comunicação

A comunicação na Indústria da Cortiça tem sido particularmente activa ao nível institucional onde as campanhas CIC I e, mais recentemente o CIC II, realizadas pela Associação Portuguesa da Cortiça (APCOR), têm procurado destacar a importância da rolha de cortiça e diferenciar esta dos seus principais produtos alternativos como a rolha sintética ou a cápsula de rosca.

A comunicação ao nível das empresas de cortiça deve utilizar os principais argumentos competitivos, dos estudos referidos, para se diferenciar das ofertas de vedantes não naturais. No entanto, a competição também ocorre entre empresas de cortiça. A oferta pode diferenciar-se através da comunicação de um valor acrescentado diferente entre os concorrentes. A forma de comunicar pode ser realizada através da existência de um sítio de Internet, da força de vendas (comunicando a mais valia em utilizar o produto), publicidade em revistas da especialidade, presença em feiras internacionais dedicadas à indústria vinícola ou a sectores associados (materiais de embalagem, engarrafamento, etc.), entre outros.

Co-financiado por:



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFS)

# **Bibliografia**

**UNIDADE MODULAR 3**



## 6. Bibliografia

1. ANDERSON, J., C., NARUS, J., A., Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value, 2ª Ed., 2004
2. COE, J., M., The Fundamentals of Business – to – Business Sales and Marketing, 1ª Ed., 2004
3. KOTLER, P., A Framework for Marketing Management, 2ª Ed., 2003.
4. ValCork, Projecto para a Valorização da Cortiça. Pedro Barbosa, Janeiro 2001.
5. Estudo do Mercado da Cortiça nas Regiões do Alentejo e Extremadura, 2004
6. Projecto Corchiça – Identificação dos Factores Chave para o Desenvolvimento do Sector e Região, 2005
7. Corchiça – Relatório Final, 2005
8. Projecto Corchiça – Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Sector Corticeiro, da Cooperação Empresarial e da Região constituída pelos Municípios de Alter do Chão, de Gavião, de Ponte de Sôr e de Portalegre, 2005
9. Estudo do Montado de Sobro no Alto Alentejo e Alternativa de Gestão, 2005
10. Campanha Internacional da Cortiça (CIC), 2003



Co-financiado por:



## Ficha Técnica:

**Autor:** Cristiano Paulino Morris

**Coordenação:** Ilda Alonso

**Ajudante Coordenação:** Ivone Coimbra

**Concepção:** CINCORK

**Produção:** Teleformar.net

## Contactos:

### **Cincork**

Rua Alto do Picão, Lugar de Valado

Apartado 10

4536-909 Stª M. Lamas

Tel. +351 227 471 200 – Fax +351 227 471 209

geral@cincork.com

**Co-financiado por:**



República Portuguesa



União Europeia  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDs)

**Cincork**

CENTRO DE FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA  
DE CORTIÇA