



Mário Otávio Batalha
(coordenador)

VOLUME
ÚNICO

4ª EDIÇÃO

GESTÃO AGROINDUSTRIAL

Alexandre Borges Santos
Ana Paula Iannoni
Andrea Lago da Silva
Andrei Aparecido de Albuquerque
Andréia de Abreu Siqueira
Antônio Márcio Buainain
Bruno Larue
Eduardo Eugênio Spers
Fabrício Pini Rosales
Fernando Cezar Leandro Scramim
Hildo Meirelles de Souza Filho
João Guilherme de C. F. Machado
José Flávio Diniz Nantes
Luciano Campanini
Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
Marcela de Mello Brandão Vinholis
Marcelo José Carrer
Márcio Gonçalves dos Santos
Mário Otávio Batalha
Moacir Godinho Filho
Moacir Scarpelli
Muris Lage Júnior
Reinaldo Morabito Neto
Rosane Lucia Chicarelli Alcantara
Sigismundo Bialoskorski Neto
Silvio Hiroshi Nakao
William Sbrama Perressim



Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais



GESTÃO
AGROINDUSTRIAL

Editora Atlas Ltda.

Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional

Travessa do Ouvidor, 11

Rio de Janeiro – RJ – 20040-040

www.grupogen.com.br

- Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, em quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição pela Internet ou outros), sem permissão, por escrito, da Editora Atlas Ltda.
- Capa: Caio Cardoso
- Editoração eletrônica: Caio Cardoso
- Ficha catalográfica

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

G333

4. ed.

Gestão agroindustrial : volume único / Alexandre Borges Santos ... [et al.] ; coordenação Mário Otávio Batalha. – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2021.

Inclui índice

ISBN 978-85-97-02805-8

1. Agroindústria. 2. Economia agrícola – Brasil. I. Santos, Alexandre Borges. II. Batalha, Mário Otávio.

21-68543

CDD: 338.10981

CDU: 338.43(81)

Camila Donis Hartmann – Bibliotecária – CRB-7/6472

4 MARKETING APLICADO AO AGRONEGÓCIO

Andrea Lago da Silva
Eduardo Eugênio Spers

Este capítulo apresenta os principais conceitos e ferramentas de marketing que podem ser aplicados ao agronegócio, tanto a montante (produtor rural) como a jusante (consumidor final), bem como para toda a cadeia de produção agroindustrial (CPA). Além de uma introdução conceitual e uma seção final com tendências e desafios, o conteúdo segue a lógica de um plano de marketing, passando pela análise do ambiente na perspectiva mercadológica, dando ênfase ao processo de pesquisa de marketing, análise do ambiente competitivo e análise do comportamento do consumidor. Em seguida, são apresentadas as estratégias de marketing, ou seja, a segmentação e o posicionamento de mercado. Por fim, são apresentadas as táticas de marketing, abordando as variáveis controláveis ou o *mix* de marketing, produto, preço, praça e promoção. Ferramentas muito utilizadas atualmente, como o marketing de relacionamento e o marketing digital, são ilustradas com exemplos, discussões e aplicações reais ao agronegócio.

Ao final deste capítulo, o leitor deverá ser capaz de:

- Definir alguns dos principais conceitos de marketing.
- Compreender quais são as especificidades do marketing e sua gestão aplicada ao agronegócio.
- Identificar as principais etapas do processo de planejamento de marketing.
- Conhecer quais são e a respectiva função dos elementos que constituem as estratégias e as táticas de marketing.
- Reconhecer os principais desafios, estratégias e tendências do marketing aplicado ao agronegócio.

4.1 INTRODUÇÃO

Em geral, existe dificuldade de se criar uma mentalidade voltada para o marketing e, conseqüentemente, para o cliente nas pequenas empresas, *startups* e principalmente no agro. Independentemente do setor, o marketing tem a função de aumentar a probabilidade de troca, ou seja, comunicar sobre o produto, posicioná-lo e diferenciá-lo, identificar o público-alvo mais adequado, enfim, gerar e entregar valor para o mercado. Existem, porém, alguns aspectos que diferenciam o marketing tradicional do marketing do agronegócio.

O primeiro aspecto é que, em geral, o produto do agronegócio é uma *commodity*, ou seja, um produto sem diferenciação. Considerando que a ideia do marketing é diferenciar o produto, como fazer isso nesse caso? Um bom começo é ter um olhar para além do produto, para o processo de produção, para a origem e para a história do local, por exemplo, e encontrar, com isso, elementos para diferenciar o produto.

O segundo aspecto é que os produtos são baratos e com isso o envolvimento do consumidor é menor. É preciso, então, aumentar o engajamento com o produto, evidenciando aspectos que chamam a atenção ou são necessidades relevantes para o consumidor. Exemplos disso são a sua contribuição para a saúde, ser natural, orgânico, ambientalmente correto, ou ainda incluir a dimensão social, explorando a ideia da produção pelo pequeno produtor.

O terceiro aspecto é a margem reduzida que, em geral, a venda do produto gera. Estratégias de marketing exigem recursos financeiros e um esforço gerencial adicional. Por isso, os casos de sucesso em marketing no agronegócio são em geral ações que agregam uma produção coletiva significativa em volume e valor. Portanto, são ações realizadas por cooperativas, grandes produtores ou associações de produtores.

Por fim, o quarto e último aspecto é que a diferenciação está associada a características intrínsecas, ou seja, não podem ser diretamente ou facilmente constatadas pelo consumidor antes da compra. Por exemplo, sabor, produção orgânica, origem, tratamentos culturais, proteção ambiental, entre outras. Daí a importância de investir em instrumentos de garantia e reputação como marcas coletivas.

A seguir, vamos discutir os principais conceitos e as ferramentas

mercadológicas com base nesses aspectos que dão ao marketing do agronegócio um caráter especial e único.

4.1.1 Conceitos básicos de marketing: necessidade, desejo, valor, satisfação

O objetivo deste item é apresentar a visão geral do conceito de marketing, do sistema de marketing, da administração de marketing e suas especificidades para o segmento agrícola e agroindustrial. O dicionário oficial da American Marketing Association (AMA) disponibiliza e atualiza as principais definições de marketing, descritas a seguir (tradução nossa).^{1,2}

“**Marketing** é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral.”

“A **satisfação do cliente** mede o nível de expectativa percebida dos clientes com a sua experiência pós-compra nas ofertas de uma empresa. Geralmente, é baseada em dados de pesquisa e expressa como uma classificação.”

“A **análise da demanda** é um estudo dos motivos relacionado com a demanda ou procura por um produto ou serviço com a intenção de prever e antecipar vendas.”

A preocupação do marketing vai além do cliente e passa por questões éticas (uso correto de defensivos agrícolas), ambientais (preservação dos recursos naturais) e sociais (bem-estar do funcionário da propriedade agrícola). A seguir, apresenta-se uma evolução histórica da perspectiva do marketing, com as diferentes orientações:

- Organização orientada para a **Produção**: busca clientes que preferem baixo custo e abundância.
- Organização orientada para o **Produto**: busca clientes que prezam por características, qualidade e desempenho.

- Organização orientada para **Vendas**: busca agressividade em atingir o cliente.
- Organização orientada para o **Marketing**: busca criar valor na comunicação com o cliente.
- Organização voltada para o **Cliente**: busca criar um relacionamento pela empatia com o cliente.
- Organização voltada para a **Sociedade**: busca criar valor para todos os *stakeholders*.

A satisfação é uma diferença entre o que é gerado de expectativa pelo cliente antes da compra e o desempenho do produto ou serviço após a compra. Se um produtor adquire um insumo agrícola (adubo, por exemplo) e sua expectativa sobre um ou mais de seus atributos (desempenho, por exemplo), após o uso, fica acima do esperado, ele estará muito satisfeito (dissonância cognitivaⁱ positiva). Se igual ao esperado, ficará satisfeito (dissonância cognitiva nula) e, se menor que o esperado, insatisfeito (dissonância cognitiva negativa). Esse conceito é útil para que ações mercadológicas que busquem a satisfação e, conseqüentemente, relacionamentos de longo prazo (marketing de relacionamento) sejam propostas.

Outro conceito relevante em marketing é a análise da demanda. O contínuo avanço da tecnologia permite que mais dados, informações e conhecimentos relevantes sobre o mercado, a produção e o cliente sejam acessados e gerados. A partir de um banco de dados com informações relevantes, baseado em informações sobre a demanda e o comportamento de compra de seus compradores e do mercado, por exemplo, uma revenda agrícola pode estruturar um programa de fidelização de clientes ou CRM (*customer relationship marketing* ou marketing de relacionamento com cliente).ⁱⁱ

Outros conceitos relevantes em marketing são:

- **Necessidades**: existentes em todas as pessoas. São ilimitadas (por exemplo, a sobrevivência financeira da propriedade agrícola é uma das necessidades do produtor).
- **Desejos**: por produtos ou serviços que atendam às necessidades (por exemplo, um adubo que permita ao produtor obter alta produtividade e, conseqüentemente, alcançar a sua sobrevivência e da propriedade agrícola).

- **Demanda:** desejo por produtos para os quais a compra é viável (por exemplo, a demanda por um adubo específico a que o produtor tem acesso e disponibilidade de recursos financeiros para comprar).
- **Valor:** atribuído ao produto em função da percepção sobre os seus benefícios e custos (por exemplo, um produtor avalia o valor de um adubo em função das permutas – *trade-offs* – entre os seus benefícios, como o bom desempenho e a marca conhecida, *versus* os seus custos, como o alto preço e o longo prazo de entrega).
- **Mercado:** definido por no mínimo três variáveis: produto, tempo e região (por exemplo, consumo de adubo foliar em 2020 na região Centro-Oeste).

Demanda também significa o número de unidades (ou valor monetário) de um produto comercializado em certo mercado ao longo de um período. No contexto do agronegócio, gerenciar a demanda é fundamental. Ela aumenta ou diminui de acordo com o clima, com o comportamento da economia, com a renda da população ou é derivada ou consequência das ações de marketing. Em culturas perenes como o café, por exemplo, é possível escolher o melhor momento da venda do produto, e a sua quantidade presente em determinado momento define o preço.

Podemos definir sistema de marketing, tipos de mercado e demandas para o produto café³ e suas principais funções da seguinte maneira:

- **Mercado vendedor:** tem a função de ofertar o café, as condições de venda e seu preço, realizar a entrega e atender as demandas do cliente, criar e oferecer múltiplos canais de distribuição e gerenciar seus conflitos, incrementar os negócios e seu crescimento e abrir novas frentes e condições de troca.
- **Mercado comprador:** realiza os pagamentos, avalia os preços e as condições antes de concretizar a negociação, verifica se o café foi entregue com a qualidade ou outros atributos desejados.
- **Mercado potencial:** conjunto de todos os consumidores de determinado mercado que possuam nível suficiente de interesse por uma oferta do produto café.
- **Mercado disponível:** conjunto de consumidores que em

determinado período demonstram possuir interesse, renda e acesso a uma oferta do produto café.

- **Mercado disponível qualificado:** conjunto especial de consumidores que têm interesse, renda, acesso e qualificações para uma oferta específica, por exemplo, cafés especiais com valor agregado alto e disponíveis em apenas uma região.
- **Mercado atendido:** parte do mercado disponível e qualificado que uma torrefadora de café atende.
- **Mercado penetrado:** conjunto de consumidores que já compraram determinada marca ou tipo de café.

Considerando bens tangíveis, tem-se no marketing aplicado ao agronegócio o uso de tecnologias via implementos, armazenamento na propriedade, alimentos produzidos, tratores, produtos diversos. Serviços são intangíveis, nos quais é mais difícil a qualidade ser percebida pelo consumidor, e, à medida que as economias evoluem, uma porção cada vez maior de suas atividades se concentra nesse segmento. No agronegócio, temos importantes atividades intangíveis: assistência técnica, assistência técnica rural, suporte, sistematização, assessoria, distribuição, processamento, turismo rural, transporte de carga, entre outras.

Alguns exemplos de produtos e serviços oferecidos pelo agronegócio são:

- **Eventos:** envolvem o planejamento e a execução de feiras, palestras e *shows*. Exemplos: feiras comerciais e de tecnologia como a Agrishow e a EsalqShow, Dias de Campo, para apresentar a eficácia de novas sementes, entre outros.
- **Pessoas:** referem-se ao marketing pessoal. Exemplos: o trabalhador e o produtor rural como símbolo da construção das riquezas vindas do campo, o produtor de café ou de gado de corte que são referências em suas regiões, o influenciador digital de uma comunidade de produtores, entre outros.
- **Lugares:** trata-se da promoção de países, estados, cidades ou pontos turísticos. Exemplos: centros de desenvolvimento, origem de um produto ou processo de produção, capitais do agronegócio, pecuária de corte no pantanal, novilho dos pampas, entre outros.

- **Títulos patrimoniais:** é o marketing voltado para o segmento mobiliário e imobiliário. Exemplos: fazendas, investimentos agrícolas, venda de áreas de cultivo, entre outros.ⁱⁱⁱ
- **Experiências:**⁴ são as vendas de sensações e emoções. Um exemplo conhecido relacionado com agronegócio são as visitas guiadas às vinícolas, propriedades produtoras de queijo, azeite e turismo de aventura rural.
- **Organizações:** o marketing institucional⁵ busca chamar a atenção para a empresa ou um setor como entidade que tem personalidade, princípios, valores, é benfeitora ou simpática, ou seja, que faz mais do que vender produtos, voltada para a construção e a manutenção de uma boa imagem corporativa. Exemplos: a imagem institucional de grandes empresas do agro, campanhas como a do Agro é Pop e Sou Agro, que visam informar sobre os benefícios, a importância e as dimensões da atividade rural, entre outros.
- **Informação e conhecimento:** referem-se às organizações ou produtos relacionados com geração e distribuição de informações e notícias. Exemplos: CEPEA – Projeto Índices, Ministério da Agricultura, jornais especializados, campanhas para aplicação de vacinas, institutos de pesquisa, como a Embrapa, entre outros.
- **Ideias:** compreendem a criação de produtos/serviços que facilitem a vida dos consumidores de produtos do agronegócio e do produtor rural. Exemplos: métodos novos de manejo de culturas, *startups*, aceleradoras de inovação no campo – o risco de se trocar um produto ou equipamento vale o aumento nos lucros?

4.1.2 Especificidades do marketing aplicado aos negócios agroindustriais

Vimos que o marketing envolve bens tangíveis, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, títulos patrimoniais, informações, conhecimento, organizações e ideias. Neste item, será abordada a forma como as especificidades do agronegócio impactam o marketing e como algumas estratégias podem ser desenvolvidas por meio dos conceitos e das ferramentas que o marketing pode

oferecer.

Cada R\$ 1 investido com recursos públicos em pesquisa, educação superior e transferência de conhecimento (extensão rural) na agropecuária paulista resulta em um retorno de R\$ 10 a R\$ 12 para a economia do estado.⁶ Esses dados comprovam a relação intensa que o agronegócio tem com os outros setores da economia. Não basta, porém, existir essa relação. Ela precisa ser coordenada, ou seja, para poderem captar uma parcela maior desse valor gerado e atender às demandas legais e dos consumidores, os agentes participantes dos sistemas de agronegócios (indústria de insumos agrícolas, agricultura, agroindústria, indústria de alimentos, atacado e varejo) devem trocar informações e agir em conjunto para a busca de melhores padrões de qualidade, tecnologias e menores custos.⁷ Como visto nos capítulos iniciais deste livro, essa importância da coordenação no agronegócio foi atribuída inicialmente por um dos coautores do conceito, Goldberg, em 1968⁸ (*System Approach*), e posteriormente pelo conceito de cadeias agroalimentares (*Filières Agroalimentaires*).^{9,10} A cadeia é tão forte quanto o seu elo mais fraco, ou seja, não basta ser competitivo na indústria se a agricultura não fornece produtos de qualidade e com baixo custo ou vice-versa. Essa especificidade do conceito de agronegócio tem implicações diretas para o marketing aplicado a esse setor. A competição dá-se entre cadeias ou sistemas de agronegócios. Se um consumidor norte-americano for a uma cafeteria e solicitar um café de origem brasileira, todos os elos da cadeia do café no Brasil irão se beneficiar. No entanto, se ele escolher o colombiano, os recursos vão para toda a cadeia de produção e industrialização do café da Colômbia.

Quanto mais coordenada for a cadeia, maior será a sua capacidade em atender às demandas e aos atributos desejados pelos consumidores. Para que esses atributos sejam contemplados, são necessárias ações em diferentes elos da cadeia (Figura 4.1). Um bom exemplo são os selos de garantia de origem do varejo. No caso do selo de garantia de origem Carrefour,¹¹ o varejo foi até a propriedade agrícola para garantir atributos que sejam do interesse do consumidor: sabor, preço justo, autenticidade, segurança do alimento e desenvolvimento sustentável. Outro exemplo interessante é a certificação SQF 2000, que pode ser aplicada para todos os agentes da cadeia.¹² Todo o processo se inicia com uma pesquisa sobre os atributos desejados pelo consumidor. Por exemplo, no caso

da produção da uva de mesa, atributos como tamanho da baga e teor de Brix^{iv} podem variar de mercado para mercado. Sabendo quais são as necessidades de cada mercado, um manual é elaborado com base em metodologias como as boas práticas de fabricação e nos melhores tratamentos culturais para que determinado padrão desejado seja ofertado. Se for atender um mercado A, por exemplo, realiza-se a poda mais precoce na planta. Se for para um mercado B, será mais tardia.

Outra especificidade é que os produtos agroindustriais, em sua maioria, são denominados **commodities** ou com **baixo envolvimento na compra**,¹⁴ ou seja, são em geral pouco diferenciados, o consumidor tem frequência de compra alta e gasta-se em geral pouco com eles. O desafio do marketing no agronegócio é o de “descomoditizar” os produtos, criando diferenciais por meio, por exemplo, de marcas e selos. Além das marcas e dos selos, surgem estratégias como as de **Brand Ecosystem** e **Brand Ingredient**.¹⁵ *Brand Ecosystem* parte do pressuposto de que podemos definir uma marca para toda a cadeia de produção e não somente a um de seus elos, ou seja, não comunicar somente a marca da indústria ou a do varejo, mas a de uma cadeia como um todo. Por exemplo, em vez de comunicar a marca da carne de um frigorífico A ou B, enfatizar que a carne vem da região C ou D, incluindo informações sobre toda a sua cadeia, se é produzida com elevado padrão de bem-estar e saúde animal, práticas de sustentabilidade e segurança do alimento. Um bom exemplo é o caso do mel da Austrália.¹⁶ O conceito de *Brand Ingredient* tem relação com explorar um *co-branding* (associar duas ou mais marcas com sinergia), sendo uma do produto como um todo e outra de um ou mais de seus ingredientes. Por exemplo, a marca de um achocolatado com a marca de um açúcar ingrediente desse achocolatado.

4.1.3 Governança e gestão do esforço de marketing

Em gestão, temos de separar o que é estrutura e o que é estratégia.¹⁷ Da mesma forma que acontece em outras áreas funcionais, é necessário criar uma estrutura e destinar recursos financeiros e pessoas para organizar as atividades estratégicas, táticas e operacionais de marketing. Entendemos como estratégias as que envolvem a empresa como um todo, tais como definir o posicionamento da marca, o lançamento de novos produtos e quais

serão os mercados a serem explorados. Decisões táticas são consequências dessas decisões e fazem as estratégias de marketing acontecerem (veja o item 4.4).



Figura 4.1 SAG, coordenação e atributos ofertados ao consumidor.¹³

Outra característica que distingue a estratégia da tática de marketing é o horizonte de tempo. Estratégias são definidas para o **longo prazo**, enquanto as táticas, para **curto e médio prazos**. Em uma organização de grande porte, onde o marketing é profissionalizado, as estratégias envolvem, por exemplo, a decisão do vice-presidente de marketing e as táticas atribuídas ao diretor de marketing, de produto, de comunicação, de vendas, dependendo de como está estruturada sua estrutura organizacional.

Um aspecto importante a ser discutido são as barreiras ao **planejamento de marketing** (item 4.2).¹⁸ Uma primeira barreira é quando a alta administração não apoia a sua elaboração ou execução. Além disso, pode existir um boicote geral ao plano, devido à falta de recursos e informações disponíveis. A estrutura organizacional pode dificultar a comunicação e o apoio dos gerentes e outros profissionais que não são da área de marketing.

Em geral, são áreas departamentais de marketing: vendas, produto, relacionamento com o cliente e comunicação. No caso da comunicação, grande parte das atividades é realizada por uma agência, em função da especificidade dessa tarefa e dos descontos que, em geral, ela consegue negociar junto às empresas de mídia. Quando parte da comunicação é realizada pela própria empresa, dizemos que ela tem uma **house de marketing** ou uma agência interna. Uma agência é estruturada em atendimento, planejamento e

criação.

Para empresas que atuam em vários países, é comum a prática do **downsizing da gestão do marketing**, ou seja, delegar parte da estratégia de marketing para as subsidiárias de cada país. Novos produtos como o Leite Moça, por exemplo, foram desenvolvidos graças à autonomia dada ao departamento de marketing de propor novos produtos em seus mercados regionais, atendendo às necessidades específicas de cada país.¹⁹

Existe um conflito característico entre as áreas de **vendas e marketing** e, por isso, em geral, essas funções são organizadas em departamentos separados. Um insumo posicionado mercadologicamente como *premium*, com características diferenciadas, é vendido a preço mais alto. Esse mesmo insumo, porém, na perspectiva de vendas, ao ser ofertado a um preço mais barato, com o objetivo de reduzir estoques e cumprir as metas de vendas do produto, perderia o seu posicionamento *premium*.

A **estrutura de vendas** de uma empresa de insumos também pode ser organizada de diversas maneiras: por produto, por região ou mista. Por produto, quando o insumo tem especificações técnicas muito complexas, que exigem uma capacitação do vendedor sobre o insumo para que passe ao produtor com segurança seus diferenciais. Por região permite que o vendedor conheça melhor seus clientes, proporcionando um relacionamento mais próximo e de longo prazo. Uma estrutura mista pode atender aos dois objetivos. Por fim, para se dimensionar o tamanho da estrutura da força de vendas, uma das formas é definir o número de visitas necessárias para cada cliente por determinado período. Calculando-se o tempo médio para cada visita, é possível determinar a quantidade de vendedores.

4.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING^Y

O processo de planejamento inicia-se quando um grupo qualquer de pessoas se une em torno de um objetivo comum (uma empresa), como o de desenvolver um produto/serviço ou defender uma causa/ideia (uma ONG, por exemplo), e busca escolher caminho ou rumo de ação para atingir esse objetivo. Isso pode ser definido como uma estratégia a ser seguida e compartilhada por quem participa do grupo. O cenário atual, no qual as empresas operam, exige que elas tenham dinamismo para antecipar mudanças no ambiente e no

comportamento dos consumidores. Antecipando mudanças, as empresas conseguem adaptar-se ou buscar recursos para competirem, agregando valor ao produto ou ao serviço prestado.

O planejamento de marketing é uma das capacidades fundamentais a serem desenvolvidas por empresas que necessitam crescer, investindo em desenvolvimento e coordenação de atividades mais específicas. Um exemplo é a utilização de *big data* para desenvolver um marketing mais analítico, em lugar das antigas ferramentas de busca de dados secundários.²⁰ Define-se planejamento de marketing como a descrição dos métodos de aplicação dos recursos para atingir os objetivos de marketing, no horizonte de um ano (tático). O planejamento de marketing permite definir objetivos e as formas de como alcançá-los, seja segmentando os mercados, seja identificando a posição do mercado e prevendo o tamanho do mercado. Ele também permite a organização e o uso de recursos financeiros e humanos.

O planejamento de marketing tem papel importante não só para o desempenho financeiro e a lucratividade de uma empresa. Por meio de um planejamento de marketing eficaz, é mais fácil:²¹ (a) conseguir que todos compreendam os objetivos e sintam-se motivados a persegui-los; (b) desenvolver maior coordenação interfuncional; (c) obter um bom nível de informação de mercado, com menos desperdício de recursos. Além disso, é mais fácil entender de forma clara as prioridades e a necessidade de mudança contínua sem, entretanto, perder o controle do negócio e sem ficar vulnerável a eventos que prejudiquem o sucesso e a continuidade das empresas.

4.2.1 Estrutura e etapas de um plano de marketing

No Quadro 4.1, apresenta-se de forma sintética a estrutura de um plano de marketing. Essa estrutura pode variar, na nomenclatura e na inclusão de um ou outro item, mas, de modo geral, é suficiente para incluir toda a problemática a ser analisada. McDonald²² destaca que o que pode variar é o grau de formalização necessária em cada etapa, que também é influenciada por tamanho, mercado e natureza da empresa.

4.2.2 Análise mercadológica

4.2.2.1 Análise do macroambiente de marketing

Muitas mudanças têm impactado a função do marketing nas organizações em todos os tipos de setores, e isso reflete as mudanças no ambiente imediato de negócios. Mudanças são observadas no comportamento dos consumidores, limites geográficos, cada vez mais invisíveis (*blurred*), e na tecnologia que tem emergido como um poderoso integrador de mercados.²³ Do ponto de vista do marketing como função, segundo o mesmo autor, *big data* e questões de privacidade apresentam-se também como desafios. Entre as grandes tendências com impactos importantes no agronegócio, percebem-se:

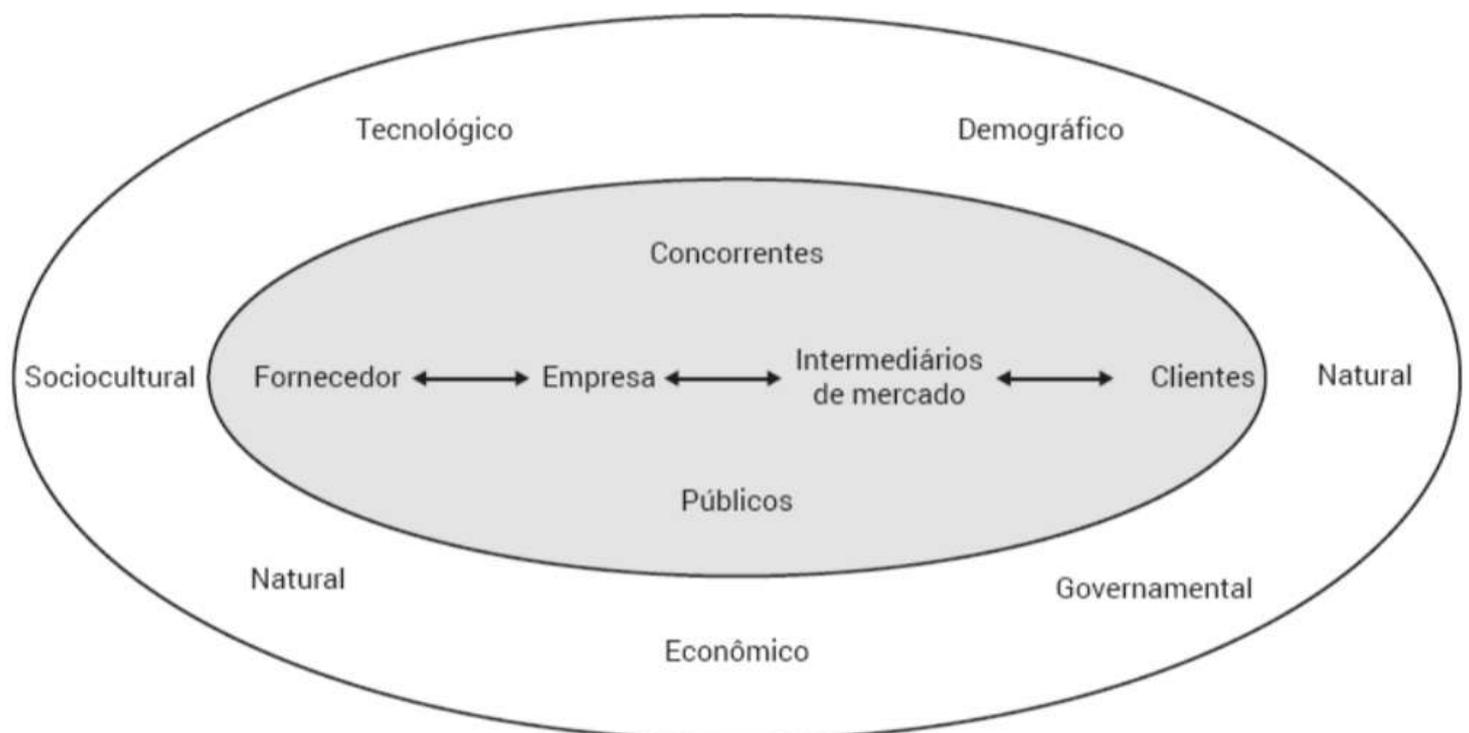
- Busca por alimentos com apelo de saudabilidade e sustentabilidade,^{24,25} que tem levado ao desenvolvimento de produtos substitutos de proteína animal por similares vegetais e o desenvolvimento de produtos com substitutos ao açúcar, com menos gordura, sódio, corantes e aditivos, além das opções sem lactose e glúten.
- Preocupação com o crescimento.
- Economia compartilhada que influencia ideias e valores, como os *sites* para reduzir o *food waste*, desmatamento, entre outros.
- Internet e indústria 4.0.^{vi}
- Mudanças/simplificação da rotulagem de alimentos, facilitando a compreensão do consumidor sobre o valor nutricional e outros atributos do produto.

Quadro 4.1 Estrutura de um plano de marketing²⁶

Resumo executivo e sumário.	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto.
Situação atual do marketing.	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente. Essas informações podem compor uma análise SWOT (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas).
Estratégia de marketing.	Discute missão, objetivos de marketing, objetivos financeiros e as necessidades que os produtos/serviços devem satisfazer, considerando também sua segmentação e o seu posicionamento competitivo.

Tática de marketing.	Definem-se produto (atributos e benefícios), preço (faixas por tipo de canal e produto/serviço), canal de distribuição (direto, indireto/híbrido) e composto de comunicação/promoção (o melhor <i>mix</i> em função da estratégia de marketing escolhida).
Programas de ação.	Apresentam os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
Demonstrativos de resultados projetados.	Incluem previsão de vendas e despesas; receitas por mês, região e produtos; também consideram os custos de marketing desdobrados em categorias.
Controles.	Definem métricas de avaliação, indicam como o plano será monitorado para as futuras ações corretivas necessárias.

O Boxe 4.1 apresenta o caso da mudança no portfólio dos processadores de carne bovina e sua busca por produzir substitutos para proteína animal e a comparação com outras mudanças em laticínios, por exemplo. Para que as organizações consigam ter uma visão clara das tendências e seus impactos no negócio e nas suas decisões, é pertinente analisar as variáveis do ambiente de marketing, distinguindo macro e microambiente. A Figura 4.2 ilustra de forma esquemática o macroambiente (sem destaque) e o microambiente (destacado em cinza).



O macroambiente de marketing de uma empresa compreende os agentes e as forças externas que afetam sua habilidade em desenvolver e manter transações e relacionamentos bem-sucedidos com o mercado-alvo. A análise ambiental é sugerida por diversos autores com o intuito de identificar oportunidades e ameaças que afetarão os fatores-chave de sucesso da empresa ou que terão influência estratégica.^{28,29} Por outro lado, a literatura de marketing argumenta que uma empresa está inserida num microambiente composto por ela própria, fornecedores, intermediários de mercado e clientes, concorrentes e públicos. Além desse microambiente, temos um macroambiente (conhecido na literatura de estratégia simplesmente como *ambiente*) composto pelos ambientes sociocultural, econômico, demográfico, tecnológico e legal/governamental. Vale ressaltar que a tarefa mais difícil não é identificar e classificar as diversas variáveis ou agentes, mas determinar a extensão e a forma em que eles afetam a organização.

O primeiro ambiente a ser considerado é o tecnológico. A tecnologia pode ser definida como um corpo de conhecimentos, ferramentas e técnicas desenvolvidas a partir da ciência e do conhecimento empírico, que pode ser usado no desenvolvimento e na produção, e aplicado em produtos, processos, sistemas e serviços.³⁰ As organizações precisam manter-se atualizadas em nível tecnológico, pois, não importa qual seja seu setor de atividade, o fator obsolescência é capaz de destruir qualquer diferencial de competitividade que elas possuam. Outro fator importante refere-se à transição tecnológica. Um dos pontos básicos para o gerenciamento de uma inovação tecnológica consiste em detectar quando a tecnologia original está em sua fase de declínio, de acordo com a abordagem do ciclo de vida da tecnologia. Um exemplo de transição tecnológica em firmas agroalimentares pode ser observado nas tecnologias e nos materiais utilizados em embalagens de alimentos: onde antes se utilizava vidro (bebidas, molhos, compotas), agora empregam-se embalagens *pet* (plástico), *tetrapak* (papelão) ou latas.

Outro aspecto do ambiente seria o governamental ou legal (parte do ambiente institucional), relacionado com o conjunto de regulamentos, leis, impostos, bem como com a ambiência política, nas áreas política e organizacional do poder constituído. No caso das firmas agroalimentares, a influência governamental começa com as

políticas de crédito rural, passa pela questão tributária, chega até os procedimentos de controle e inspeção federal e finaliza com a taxa de câmbio para exportação.

O ambiente econômico compreende aspectos como inflação, desemprego, estabilidade econômica, renda e crescimento econômico como um todo e do setor-alvo da empresa. Esses são fatores que devem ser considerados na adoção de uma estratégia empresarial. No caso da indústria agroalimentar, a incerteza quanto à evolução da economia brasileira sempre é um dos fatores mais preocupantes e importantes. Os outros setores, como insumos para agropecuária e a própria agropecuária, são influenciados diretamente pela economia, pois qualquer retração de consumo reflete-se nas decisões acerca de quais atividades serão mais rentáveis e, por consequência, quais insumos serão demandados ou adquiridos para desenvolverem-se as atividades planejadas.

Outro aspecto do ambiente são as questões demográficas definidas como idade, gênero, renda, educação, formação familiar e localização geográfica. Hall³¹ salienta que o número de pessoas atendidas, assim como sua distribuição etária e por gênero, faz uma grande diferença para todas as empresas. Argumenta que, em geral, uma organização é capaz de prever seu mercado potencial para o futuro a partir dos dados demográficos disponíveis.

Por último, observa-se que aspectos socioculturais como estilo de vida, moda, novos padrões de consciência social e novos formadores de opinião definem o perfil do consumidor e seus hábitos de consumo. No Boxe 4.1, observa-se a resposta dos grandes frigoríficos às mudanças no ambiente sociocultural.

4.2.2.2 Análise do microambiente de marketing (dinâmica competitiva e análise da concorrência)

Ao se analisar a Figura 4.2, o primeiro destaque é para o grupo intitulado fornecedores, que compreende os indivíduos e/ou as firmas que suprem as empresas de matéria-prima e insumos necessários para a fabricação de produtos e serviços. Em empresas ligadas ao agronegócio, os fornecedores têm importância, uma vez que a qualidade do produto final depende muitas vezes dos cuidados dispensados no cultivo (agricultura) e na criação (pecuária) da matéria-prima. Por outro lado, a necessidade de garantia e disponibilidade de fornecedores de determinadas matérias-primas

faz com que os setores de processamento estabeleçam contratos de parceria ou de integração vertical para trás. Um fator que contribui para que existam esses contratos (parceria ou integração) seria o risco associado ao fato de o produtor agropecuário não ter para quem vender ou não conseguir obter um preço justo/adequado.

Outro agente é a empresa focal, cuja integração entre seus diversos departamentos é essencial para que os profissionais de marketing possam oferecer o produto/serviço na hora certa. No caso de uma indústria de processamento agroindustrial, ações de coordenação assumem um caráter essencial, pois, em virtude da sazonalidade, muitas indústrias ficam abarrotadas de matéria-prima (às vezes, perecíveis) em determinados períodos. Nesse caso, os setores de compras, produção e expedição precisam estar em sintonia, revendo muitas vezes os turnos de trabalho, para que se possa dar conta de todas as ações necessárias para garantir um produto de qualidade ao consumidor. Por outro lado, a área de marketing deve estar atenta para conseguir escoar e distribuir essa produção. Aparecem a seguir os intermediários de mercado. São firmas que auxiliam a empresa a promover, distribuir e vender seus produtos aos compradores finais. Entre eles, destacam-se as firmas de distribuição física (representantes, atacadistas e varejistas), firmas que prestam serviços em marketing (agências de propaganda e de pesquisa de mercado) e agentes financeiros. Na distribuição de produtos agroindustriais, variados são os canais, sejam eles mais diretos, como feiras de produtores, ou mais indiretos, compreendendo atacado, atacarejo, centros de distribuição, varejos tradicionais ou de autosserviço e, entre esses, um conjunto de empresas prestadoras de serviços logísticos.^{vii} Esses *players* retratam o crescente poder de barganha dos varejistas, em especial no caso de grandes redes varejistas, em relação aos segmentos de produção agropecuária e processamento.

Os clientes, que também assumem um papel relevante e central, são o mercado-alvo que uma empresa deseja atingir com seus produtos. Esses podem ser:

- **Mercado de consumo final:** composto por indivíduos e famílias que adquirem produtos para consumo final. Exemplo: indivíduo que vai ao supermercado e compra leite em pó, açúcar, café, entre outros produtos e serviços.

BOXE 4.1**Comportamento do consumidor e mudança no portfólio de produtos³²**

Os grandes frigoríficos norte-americanos e brasileiros que processam carne bovina, atentos às mudanças no comportamento dos consumidores, passaram a incluir no seu portfólio alternativas vegetarianas e veganas, buscando desenvolver produtos que atendam não apenas aos estimados 5% de vegetarianos da população, mas também aos demais, curiosos e preocupados com a saúde. Segundo informações da *Exame*, o diretor de marketing da Perdue afirma que as pessoas não necessariamente desejam reduzir o consumo de carne, mas, aumentar a ingestão de verduras. Vale lembrar que hambúrgueres compostos por soja, por exemplo, existem há décadas; entretanto, a iniciativa atual é usar outras matérias-primas vegetais, sejam de grãos ou verduras misturadas. A preocupação é diversificar o portfólio, como no caso de substitutos do leite de origem animal, que hoje disputa as prateleiras com produtos não só de soja, mas de arroz, amêndoa e coco. Enquanto algumas empresas querem substituir por completo a carne nas cadeias alimentares, outras desejam apenas diversificar o portfólio, oferecendo opções ao consumidor e adicionando valor aos produtos, tendo equivalente em preço (ainda que acessível à medida que grandes empresas ganham escala na produção) e retorno do investimento.

- **Mercado industrial, institucional ou empresarial:** inclui organizações que compram bens e serviços necessários à produção de outros bens e serviços. Exemplos: indústria de chocolate (compra frutas e açúcar), hotéis e restaurantes.
- **Mercados revendedores:** compreendem organizações que compram os produtos para revendê-los com lucro. Exemplo: varejo de autosserviço.
- **Mercados governamentais e instituições sem fins lucrativos:** compram bens e serviços com o objetivo de produzir serviços públicos ou transferi-los a quem necessita. Exemplos: creches, restaurantes universitários.
- **Mercados internacionais:** incluem todos os compradores estrangeiros.

Outro grupo de agentes são os concorrentes. Eles compreendem as outras organizações que oferecem produtos/serviços semelhantes ou substitutos aos produtos/serviços de uma empresa. A empresa

pode olhar a concorrência sob dois aspectos, conforme a ótica da estratégia empresarial e do ponto de vista do consumidor. Kotler³³ argumenta que existem os *concorrentes de desejo* (que buscam atender suas várias necessidades como fome, sede, atividade física e social), os *concorrentes genéricos* (que, estando com fome, podem preferir comer doces, pizza ou um sanduíche), as *formas de produtos concorrentes* (no caso dos doces, chocolate, compotas de frutas, bolos ou tortas) e, por fim, as *marcas de concorrentes* (se escolher chocolate, pode optar entre diferentes empresas fornecedoras). Esse enfoque serve para que as empresas se lembrem do que já foi dito sobre o fato de um produto/serviço ser um meio de satisfazer uma necessidade. Em se tratando de produtos agroalimentares, a concorrência, sob a ótica do consumidor, dá-se muito nos níveis de concorrentes genéricos e formas de produtos concorrentes.

Por fim, os públicos da empresa podem ser vistos como qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial, ou que influencie a habilidade da empresa em atingir seus objetivos. Normalmente, as empresas têm um profissional para cuidar das relações com seus mais diversos públicos, denominado *relações públicas* ou *assessoria de imprensa/de comunicação*. Entre os principais públicos, encontramos os financeiros (bancos, corretoras de ações), imprensa, governos (como a inspeção federal, no caso de alimentos), órgãos de defesa do consumidor e comunidade local (questões de geração de empregos e ecológicas).

4.2.2.3 Análise do comportamento do consumidor de alimentos e do mercado de insumos agrícolas (final e empresarial)

O comportamento do consumidor pode ser definido como o conjunto das atividades envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem essas ações. Um fator que não deve ser desconsiderado é se quem toma a decisão de compra de um produto é quem de fato vai consumi-lo, se é alguém responsável pelas compras da família ou se é um comprador institucional.

O consumo alimentar foi, durante longo tempo, considerado como um caso particular da teoria geral da demanda. Buscava-se explicar o fenômeno do comportamento do consumidor de alimentos pela utilização de teorias originadas na microeconomia neoclássica, em que a renda e o preço eram considerados as

principais variáveis condicionantes do consumo³⁴ No entanto, vários autores^{35, 36,37} consideram que o preço e a renda não são os únicos fatores explicativos da opção alimentar do consumidor. Fatores culturais, psicológicos e os ligados ao estilo de vida, além das próprias tendências de consumo alimentares, exercem influência no processo de escolha dos alimentos. Por exemplo, como a influência de alguns desses fatores sobre os hábitos alimentares de uma população pode ser observada em consumidores com alta renda? Para esses consumidores, a renda pode não ser o determinante para o consumo, e os fatores extrapreço (preocupação com meio ambiente e questões sociais) condicionam fortemente as escolhas alimentares.

Em resposta à evolução das teorias de demanda, a literatura atual é mais abrangente em suas abordagens em relação às explicações sobre o consumo alimentar. De forma isolada ou conjunta, abordagens teóricas oriundas da psicologia, da sociologia, da antropologia, entre outras, servem para explicar o comportamento alimentar do consumidor e os fatores que determinam suas preferências.

Os primeiros estudos dedicados às análises do comportamento do consumidor foram realizados por economistas da segunda metade do século XIX. Segundo esses autores, a demanda de determinado produto depende do seu próprio preço, do preço dos demais produtos (preços relativos) e da renda do consumidor. Com base nesse pressuposto, conceitos de utilidade, de valor e de preços começaram a ser correlacionados no sentido de auxiliar o entendimento do funcionamento da demanda.³⁸ A abordagem neoclássica privilegia a racionalidade dos consumidores. Ela considera que o preço dos produtos e a renda são fatores limitantes à satisfação do consumidor. Assim, mesmo considerando vários produtos com diferentes níveis de utilidade, a satisfação do consumidor não será a mesma caso os preços desses produtos sejam alterados. Logo, para que ocorra um grau superior de satisfação, considerando a estabilidade dos preços, deverá haver um aumento na renda dos consumidores.³⁹

Um clássico estudo específico das despesas com alimentação entre famílias com diferentes níveis de renda foi conduzido por Engel em 1957. A partir desse estudo, o autor pôde constatar que famílias de baixa renda tinham despesas orçamentárias percentualmente maiores com alimentação. Para Engel,⁴⁰ quanto

mais essencial fosse um bem, por exemplo, um alimento básico para uma dada população, mais inelástica seria a curva que representaria a variação da quantidade demandada em função da renda.⁴¹ Os conceitos e as definições realizados por Engel⁴² são ainda amplamente utilizados em análises que tratam dos efeitos da variação da renda sobre o consumo de produtos, ainda que se tenha constatado a não proporcionalidade entre o aumento da demanda por alimentos e o aumento da renda. Ainda em relação à elasticidade-renda, essa pode ser considerada como uma informação útil para que as empresas possam formular suas estratégias competitivas. Dessa forma, quanto menor a renda do seu público-alvo, mais essenciais deverão ser os bens oferecidos por uma empresa. Por outro lado, o aumento da renda da população proporciona às empresas a oportunidade de elas ofertarem produtos com maior valor agregado, que atendam às exigências de determinado perfil de consumidores. A Figura 4.3 apresenta os principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor, utilizando uma perspectiva mais atual desse comportamento, conforme a análise sugerida por Kotler e Keller.⁴³



Figura 4.3 Fatores que influenciam comportamento do consumidor.⁴⁴

Os fatores culturais representam o conjunto de crenças ou significados partilhados pelo indivíduo com o grupo do qual faz parte.⁴⁵ Uma cultura normalmente é formada por subculturas, como grupos religiosos, raciais, de nacionalidades diferentes ou áreas geográficas que normalmente têm preferências diferentes em termos de produtos agroalimentares. Outro aspecto importante são

as classes sociais, que são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, hierarquicamente ordenadas, em que seus integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares.

Fatores sociais, por outro lado, representam os indivíduos ou grupos com os quais o consumidor interage e influenciam suas escolhas e decisões de compra de produtos e serviços. Entre esses, encontram-se⁴⁶ grupos de referência, família e papéis e *status*. Os grupos de referência exercem influência expondo novos comportamentos e estilos de vida, autoimagem e atitude e pressionam em troca da aceitação social. Encontram-se os grupos de afinidade, que têm influência direta e com os quais o consumidor quer se identificar; grupos aspiracionais (desejam pertencer) ou dissociativos (comportamentos que rejeitam). Nesse sentido, os líderes de opinião têm destaque e, atualmente, cada vez mais os influenciadores digitais têm um papel importante nessa direção. A família (de orientação e de procriação) influencia significativamente hábitos de consumo, especialmente no caso de alimentos. Os diferentes papéis desempenhados pelos indivíduos (mãe ou compradora de suprimentos em um restaurante, por exemplo) levam a comportamentos ou jornadas de compra diferentes, assim como o *status* real ou o desejo de se destacar na sociedade.

Os fatores pessoais compreendem idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, personalidade e autoimagem, estilo de vida e valores. Muitos desses aspectos se combinam. Por exemplo, pessoas jovens com gosto por esportes ou maduras e ativas fisicamente tendem a buscar estilos de vida mais saudáveis, interagindo e consumindo produtos alimentícios semelhantes. Por que algumas pessoas consomem determinados produtos que são rejeitados por outras? Por que existem hábitos diferentes na preparação dos alimentos? Por que existem práticas alimentares diferentes, ou seja, por que as pessoas não têm um comportamento comum no momento em que os alimentos são consumidos? É importante a realização de análises sobre os hábitos ou estilo de vida de determinado grupo de consumidores, que são passados de geração a geração e podem ser um caminho para o entendimento de tais perguntas.⁴⁷ Essas análises têm ligação direta com o campo da antropologia, já que grande parte dos estudos etnográficos conduzidos por esse campo teórico refere-se ao estudo do comportamento dos indivíduos comparados à sua identidade

cultural.

Outro conjunto de fatores são os psicológicos, que compreendem motivação, percepção, aprendizagem e memória. Uma das premissas fundamentais relacionadas ao comportamento das pessoas, enquanto consumidoras, é a de que os indivíduos muitas vezes consomem e escolhem os produtos não pelos benefícios proporcionados, mas pelo seu valor simbólico. Dessa forma, Solomon⁴⁸ destaca que a afirmação anterior não quer dizer que a função precípua de um produto não seja importante, mas que as verdadeiras funções que os produtos representam em nossa vida vão muito além daquelas para as quais eles foram produzidos. Isso explica por que, muitas vezes, consumidores optam pela compra de produtos caros, mesmo quando os seus similares desempenham a mesma função. Um exemplo para esse caso seria a preferência e a exigência por marcas estrangeiras de determinados alimentos, quando o consumidor não consegue diferenciá-las, do ponto de vista organoléptico, de um produto similar nacional.

Para entender como os aspectos psicológicos influenciam o processo de compra dos indivíduos, a seguir são apresentados quatro fatores:⁴⁹

- **Motivacional:** o motivo que leva uma pessoa a consumir determinado produto tem ligação direta com as necessidades dos indivíduos; essas necessidades podem ser fisiológicas, de reconhecimento, de estima e de integração.
- **Percepção:** processo por meio do qual a pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar a imagem de algum produto.
- **Aprendizagem:** interação de estímulos, sinais e reforços que podem fazer com que ocorram mudanças no comportamento de uma pessoa, ou seja, devido a essa interação de fatores, as pessoas podem aprender a gostar ou aceitar certo produto (familiarização).
- **Fatores relacionados com a memória:** referem-se às memórias de curto e longo prazos, que compreendem informações acumuladas durante a vida do consumidor e que eventualmente associam produtos e marcas a determinados eventos positivos ou negativos.

Outros aspectos devem ser considerados quando se discute comportamento do consumidor. Casotti⁵⁰ reforça que, em uma análise antropológica, o estudo das variações culturais alimentares auxilia a compreensão de características presentes em um indivíduo. Para exemplificar, a autora cita uma particularidade cultural brasileira em relação à alimentação. Brasileiros, de modo geral, fazem uma distinção interessante entre alimento e comida. A definição de alimento está ligada a nutrição e saúde, e a definição de comida está ligada a prazer, a *status* e aos costumes do povo. Identidades sociais podem ser definidas por um tipo específico de comida. Por exemplo, churrasco é comida de gaúcho, buchada de bode é de nordestino e tutu de feijão é de mineiro.

Outra particularidade está relacionada a alimentos servidos em datas especiais ou na presença de visitas. Em dias normais, alimentos cozidos são mais frequentes, porém os assados são mais apropriados para datas festivas e para serem servidos a visitas.⁵¹ Ou seja, a ocasião da compra de produtos agroalimentares especifica qual o objetivo da compra e que fatores são mais importantes nesse caso. A ocasião da compra de um alimento pode ser associada basicamente a duas situações: alimentos consumidos no dia a dia e alimentos consumidos em dias festivos. Os alimentos do dia a dia são escolhidos a partir de critérios racionais, como preço, características nutricionais, rapidez de preparação, características nutritivas, entre outros. São compostos principalmente por massas, cereais, carnes e hortaliças. Já os alimentos festivos são aqueles consumidos em dias especiais. Nesse caso, os fatores irracionais predominam. São produtos mais caros, cujo aspecto nutricional tem pouca importância e o consumo é ocasional. São exemplos: peru, *tender*, *chester*, licor, ovos de chocolate, vinhos espumantes. A importância dessa classificação para as atividades de marketing repousa na abordagem de composto promocional a ser dada para o produto, além das questões de sazonalidade e distribuição.

O processo de compra pode ser entendido⁵² por meio de cinco estágios sucessivos. A primeira etapa, *identificação do problema*, compreende a descoberta, por parte do cliente, de uma necessidade latente, e nesse ponto o profissional de marketing deve procurar entender quais são essas necessidades e qual produto/serviço pode satisfazê-las.

A busca de informação ocorre quando o cliente potencial procura

mais dados e informações a respeito de um produto que ele acredita satisfazer suas necessidades. No caso de um produto agroalimentar, como o tipo de leite mais adequado para alimentação de um recém-nascido, será decidido pela mãe da criança com base em informações pessoais (família, amigos), comerciais (mídia, pontos de venda), públicas (médico, propaganda educativa) e experimentais (uso) ou uma combinação delas. Esses diversos caminhos a serem percorridos são conhecidos como fontes de informações, e os responsáveis pelo marketing das empresas que concorrem nesse mercado do leite devem saber como abordá-los da melhor forma possível.

Na etapa seguinte, *avaliação de alternativas*, o consumidor, de posse das informações desejadas, considera os vários atributos do produto (no caso de um restaurante, ele avalia o atendimento, o cardápio, a localização geográfica, entre outros) e o peso ou importância de cada um deles. Além disso, pode avaliar ainda a imagem que cada marca tem em seu consciente ou inconsciente e a sua função-utilidade (como ele espera ter satisfação com aquele produto). Por fim, realiza um julgamento a respeito desses itens, passando para a etapa da decisão de compra.

A *decisão de compra* envolverá escolher, entre uma gama de marcas, qual será a que melhor atenderá às necessidades e aos desejos do consumidor/cliente. O sujeito irá considerar, além de todos os outros fatores já descritos na seção 4.1 deste capítulo, a atitude dos outros e o risco percebido em relação à compra (em especial, quando falamos de prestação de serviços). Quando ele enfim decide, terá tomado uma decisão a respeito de marca, de vendedor, de quantidade, de oportunidade e de forma de pagamento.

O *comportamento pós-compra* inclui a satisfação que o consumidor sente depois de adquirir e consumir um produto (uma cerveja que matou a sede e não propiciou efeitos colaterais, como dores de cabeça), seja em termos do produto especificamente, o que se chama convencionalmente de *tangível*, seja em termos da parte *intangível* (serviços agregados).

4.2.2.4 Análise do comportamento do mercado *Business to Business*

Nas últimas duas décadas, pouco a pouco, a expressão *mercado*

business to business foi substituindo a nomenclatura tradicional *mercado industrial, empresarial* ou *organizacional*. O *business marketing*⁵³ ocupa-se da compra realizada não para uso como cliente final, mas como algo que vai ser usado/consumido ou revendido por uma empresa, pelo governo ou por algum tipo de instituição. Ou seja, o que diferencia é o uso dado para o produto ou quem é o cliente pretendido. Algumas características⁵⁴ que diferenciam o *business to business* (B2B) do mercado de consumo final (B2C) são: menor número de compradores, porém de maior porte; relacionamento mais estreito entre fornecedor e cliente; compra profissional, que segue política e recebe treinamento para tal; diversas influências na decisão da compra, muitas vezes com diferentes áreas funcionais participando do processo; vários contatos de venda; demanda derivada da demanda dos bens de consumo; demanda inelástica; demanda oscilante; concentração geográfica dos compradores; e compra direta. Essas características exigem dos vendedores capacidades diversas, incluindo conhecimento técnico aprimorado.

Por outro lado, diferentemente da ocasião de compra que afeta o consumidor final, no caso do *cliente business* existem outras situações de compra, como: **a recompra simples, a recompra modificada e a tarefa nova**. Na **recompra simples**, o comprador adquire de forma rotineira o produto, sendo que as experiências de compras anteriores têm grande peso no processo. Predomina a opção por fornecedores tradicionais da empresa que oferecem produtos adequados à necessidade do comprador ou se avalia a possibilidade de fornecedores novos que ofereceram inovações ou melhorias no produto/serviço. Uma segunda forma é a **recompra modificada**, na qual o comprador realiza alterações nas especificações técnicas, preço, prazo de entrega ou outra especificação do produto. Nesse caso, é demandada a participação de mais pessoas de ambos os lados; fornecedores atuais e novos fornecedores são contatados pelos compradores e acontece maior busca de informações. Por fim, tem-se a **tarefa nova**, na qual o comprador adquire o produto pela primeira vez. É a mais complexa em função de o risco percebido ser mais elevado, exigindo, portanto, maior número de pessoas no processo e quantidade de informação, o que aumenta o tempo e o gasto necessários para tomada de decisão.⁵⁵

Nos livros de marketing, em geral, pouca atenção é dedicada aos

desafios enfrentados pelos clientes B2B que se refletem no desenvolvimento das habilidades e competências a serem desenvolvidas pelos vendedores. Um grupo de autores da área de operações e cadeia de suprimentos^{56,57} pesquisou competências e requisitos futuros para área de compras e suprimentos e adicionou alguns *insights* importantes. Nos dias atuais, as competências mais importantes são “*negociação, comunicação e gestão de relacionamentos (por exemplo, comunicação interpessoal), estratégia e capacidade analítica (pensamento estratégico, por exemplo), assim como conhecimento profissional (por exemplo, conhecimento básico sobre o papel de Compras & Gestão de Suprimentos)*”.⁵⁸ Já no futuro, diferentemente do que se sabia na literatura, algumas competências relacionadas “*a uma agenda de digitalização (tecnologias para compras eletrônicas, automação, big data analytics e computer literacy e, com destaque, sustentabilidade)*”⁵⁹ vêm chamando atenção nas competências a serem incorporadas por compras. Do ponto de vista do comportamento do cliente empresarial ou B2B, observa-se que elas deverão estar distribuídas pelos diferentes indivíduos que compõem o centro de compras de uma empresa.

O centro de compras pode ser definido como a unidade de tomada de decisão dentro de uma organização qualquer.⁶⁰ Diferentes papéis são desempenhados por diferentes pessoas ou grupos. Considerando o exemplo da aquisição de um novo tipo de embalagem em uma indústria de alimentos qualquer, a solicitação de compra parte do iniciador (área de vendas ou logística, que identifica uma oportunidade de inovação ou melhoria, por exemplo). Tem-se também o usuário (utilizará o item comprado no produto ou serviço, por exemplo, o pessoal de chão de fábrica responsável pelo acondicionamento), que discutirá as possibilidades e eventuais dificuldades que o novo material pode apresentar. Outro papel importante é o influenciador (equipe técnica, coordenador de qualidade ou sustentabilidade), que ajuda a definir especificações. Também presente está o decisor (pessoa que define as exigências a que o produto ou serviço irá atender). No processo ainda participam o aprovador (responsável pela autorização da compra), que em geral é um diretor ou presidente), o comprador (faz a seleção dos fornecedores e estabelece os termos de compra). Por último, muitas vezes os possíveis fornecedores enfrentam barreiras internas (agentes que interferem no processo impedindo que vendedores contatem os compradores).⁶¹ Os compradores influenciam as

situações de compra simples e compra modificada, já funcionários de outras áreas atuam mais em situações de compras novas.⁶²

4.2.2.5 Sistemas de informação de marketing

Os sistemas de informação de marketing (SIM) compreendem a coleta, análise e disseminação de informações a respeito de mercados, produtos, clientes intermediários e finais, com intuito de colaborar com decisões mercadológicas. Como assinalado por Urdan e Urdan,⁶³ a capacidade analítica permite responder a quatro questões: o que ocorreu, por que ocorreu, o que ocorrerá, “se” e o que deve ocorrer, considerando os ambientes externo e interno.

Para produzir valor e satisfação aos clientes, as empresas precisam de informação em quase todos os níveis. Com o uso de tecnologias da informação, as empresas podem gerar uma grande quantidade de informações e, apesar disso, os profissionais de marketing reclamam com frequência da falta de informações corretas em quantidade suficiente para a tomada de decisão. Por isso, um bom sistema de informação de marketing (SIM) deve equilibrar as informações que os usuários gostariam de ter com o que eles realmente necessitam e, ainda, o que é viável oferecer.⁶⁴

O SIM deve começar e terminar com os usuários da informação, internos ou externos à organização. Com os usuários das informações, indaga-se que informações são necessárias, e, a partir dessas necessidades, informações são coletadas e analisadas. Como principais fontes de informação, são consideradas: fontes internas, atividades de inteligência e de pesquisa de marketing. A etapa seguinte é analisar dados e informações coletados nas fontes escolhidas, para que possam ser distribuídos aos usuários demandantes, que irão utilizar essas informações no processo de tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional. Algumas vezes, as informações sobre os concorrentes e os eventos no ambiente de atuação não são suficientes, e com frequência são demandados estudos de mercados sobre situações específicas, como descrever a jornada de compra do produto. Nesse caso, as pesquisas de marketing ajudam os profissionais de marketing a entender sobre o consumidor e seu comportamento de compra, a mensurar o potencial de um novo mercado, a verificar a participação de mercado de produtos e serviços ou, ainda, a estimar a eficácia das estratégias do composto de marketing. Uma das formas de preencher

as lacunas informacionais observadas no SIM é a elaboração de pesquisas de marketing, como discutido a seguir.

4.2.2.6 Pesquisa de marketing ou de mercado

A pesquisa de mercado ou mercadológica é utilizada para “*identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing e melhorar a compreensão de marketing como um processo*”.⁶⁵ A pesquisa de mercado é realizada de forma dirigida para ajudar na solução de problemas específicos de marketing, como escolher uma marca para um novo produto, descobrir os motivos para queda de vendas de um produto ou redefinir o preço de um produto. A pesquisa de mercado é uma das principais fontes que alimentam o sistema de informações de marketing da empresa, visando reduzir a incerteza na tomada de decisões de marketing.

A pesquisa de mercado pode ter diferentes objetivos: a pesquisa de oportunidade de venda (de produto, de mercado, de consumidor, de análise de vendas) e a pesquisa de esforço de vendas (da organização de vendas, das vias de distribuição, pesquisa de propaganda e de mídia). As pesquisas de produto, de mercado, de análise de vendas e as pesquisas de esforço de vendas são utilizadas em todas as abordagens específicas de marketing aplicado ao agronegócio. Já as pesquisas de consumidor, de atitude, de motivação, de hábito de compra e de opinião são utilizadas nos diferentes elos da cadeia. Alguns outros objetivos são relevantes:

- Reduzir riscos de investimentos.
- Minimizar erros ou enganos nos planos de marketing; ampliar conhecimentos acerca do mercado.
- Enfrentar a concorrência.
- Manter ou aumentar a participação no mercado.

Atualmente, além de indústrias, distribuidores, varejistas e veículos de propaganda realizam pesquisas de marketing: universidades e fundações, agências de propaganda, firmas de pesquisa independentes, associações setoriais e profissionais, empresas juniores de cursos de Administração, Economia ou Engenharia de Produção. A Internet e as mídias sociais dispõem de

ferramentas diversas para realizar pesquisas, seja diretamente com o consumidor, seja para monitorar concorrentes. Além disso, explorar a criatividade e o conhecimento dos colaboradores é outra possibilidade.⁶⁶

Aaker, Kumar e Day⁶⁷ classificam as pesquisas de mercado em exploratórias, descritivas ou causais. A opção por uma dessas categorias varia em função dos propósitos, questão da pesquisa, precisão das hipóteses e método de coleta de dados. Pesquisas do tipo exploratória procuram descobrir novas relações do objeto a ser pesquisado. Em geral, sabe-se pouco a respeito do objeto, e esse tipo de pesquisa ajuda a elaborar explicações prováveis, definir o problema. Esse projeto caracteriza-se pela flexibilidade e normalmente é executado por meio de estudo de dados secundários, investigação de indivíduos informados ou análise de casos selecionados. Já pesquisas descritivas muitas vezes acontecem a partir de um estudo exploratório e buscam descrever algum tema; são mais formais que as exploratórias, para evitar coleta de dados desnecessários. Dentre os estudos descritivos, encontra-se o método do caso (tenta descobrir relações entre diferentes situações) e o método estatístico – análise dos dados por métodos estatísticos (o número de casos é maior, poucas variáveis são analisadas). Por último, as pesquisas causais procuram estabelecer se uma variável causa ou determina o valor de outras variáveis.

Os dados pesquisados podem ser:

- **Secundários:** aqueles que foram coletados por outra pessoa que não o indivíduo que está realizando a pesquisa. Podem ser dados externos à empresa: de recenseamento e registro (IBGE, por exemplo), dados de referência (bibliotecas), relatórios de projetos individuais de circulação pública e informação comercial ou dados internos à empresa, originados em registros internos, usados normalmente para controle financeiro, contábil ou operacional.
- **Primários:** coleta de dados pelo próprio investigador.

Uma etapa importante da pesquisa de mercado é a coleta de dados propriamente dita, na qual algumas possibilidades se apresentam. Em geral, combina-se mais de uma ferramenta e método de coleta, buscando obter informações mais completas e precisas a respeito do problema estudado, sempre considerando o problema da pesquisa e quem será investigado, assim como os recursos disponíveis. Uma ferramenta importante para coleta de dados é o questionário. Ele compreende uma lista de perguntas ou questões. Podem ser perguntas abertas, fechadas (do tipo sim, não, não sei) ou fechadas de escolha múltipla. Dependendo do tipo de informação desejada, decide-se pelo tipo de pergunta e pelo tipo de questionário a ser usado. O tipo de abordagem ou comunicação a ser utilizado também influenciará essa escolha. O questionário é um método versátil (serve para resolver a maior parte dos problemas de pesquisa de mercado), rápido e os custos não são muito altos. No entanto, podem existir problemas quanto à má vontade do indivíduo em responder às informações desejadas, sua incapacidade de fornecer as respostas desejadas (não saber, não lembrar), ou ainda a própria indiferença em relação ao questionário pode levar os

indivíduos a fabricar uma resposta que lhes pareça mais adequada.

Outra forma de coleta de dados é a observação. Ela pode ser feita instalando-se câmeras de vídeo ou observadores em locais estratégicos, como pontos de venda de produtos (observação em situação natural), ou quando se monta uma situação para analisar o comportamento dos indivíduos (observação em situação artificial – degustação de produtos no ponto de venda, por exemplo). Trata-se de um método vantajoso, pois permite que se analise o comportamento dos indivíduos sem que eles saibam, eliminando assim a chance de que alterem suas atitudes por estarem sendo indagados a respeito de alguma coisa. Porém, é relativamente mais caro que a aplicação de questionários.

Outra escolha importante em uma pesquisa de mercado é o método de comunicação adotado, feito aos indivíduos que se supõe terem as informações desejadas. A abordagem pode ser:

- Por entrevista pessoal – contato direto.
- Por telefone.
- Pela Internet.

A amostragem é outra decisão importante e pode ser:

- Não probabilística:
 - Acidental: conjunto da população que foi possível contatar.
 - Intencional: tenta-se obter os sujeitos-tipos da população. Em geral, divide-se a amostra em classes ou estratos que contêm indivíduos com características semelhantes (estratificada).
- Probabilística/aleatória: seleção é feita ao acaso.

Algumas etapas são fundamentais para realização da pesquisa de mercado. Um bom planejamento permite evitar o desperdício de recursos e responder às questões que levaram à realização da pesquisa. O primeiro passo é formular o problema, dando uma definição, justificativas e objetivos gerais e específicos da pesquisa. Depois disso, determinam-se as fontes de informação (dados secundários e coleta de dados primários) necessárias. Sabendo-se o que se quer pesquisar e como, passa-se à definição do universo e da amostra, ou seja, quem vai ser pesquisado. A seguir, elabora-se o instrumento de coleta de dados e a realização de pré-teste. O pré-

teste é essencial, pois aplica-se a pesquisa em, pelo menos, um sujeito típico da amostra e observa-se quais as dificuldades que ele terá em preenchê-lo, podendo tornar o instrumento de coleta mais simples e objetivo. O quinto passo é a realização da coleta de dados em campo, ou seja, a pesquisa propriamente dita. Treinamento e acompanhamento dos pesquisadores é um fator importante, assim como mecanismos de controle e checagem para execução correta da coleta de dados. Após a realização da pesquisa, passa-se a tabular os dados, interpretá-los e analisá-los. Feita a análise, vem a fase da preparação do relatório da pesquisa. Esse relatório é o documento que vai ser apresentado ao grupo ou empresa interessados em utilizá-lo como ferramenta de apoio à decisão de marketing. Ele deve ser objetivo, claro e preciso acerca das informações que fornecerá.

Após concluída a pesquisa de mercado, devem-se apresentar os resultados. Esse é um ponto importante e que vale a pena ser ressaltado. A pesquisa de mercado tem como objetivo principal fornecer informações não só aos executivos de marketing, mas também a todos os envolvidos na tomada de decisões em uma empresa. Como esses indivíduos, em geral, têm pouco tempo a perder, os resultados devem ser apresentados de forma clara, precisa e objetiva. Ou seja, devem mostrar as conclusões da pesquisa, acompanhadas de sua relevância e impacto para o desempenho da empresa no mercado. Alguns cuidados na realização da pesquisa de mercado são fundamentais. Todo o sucesso da abordagem de marketing de uma organização está centrado na sua habilidade em descobrir o que o consumidor deseja e satisfazê-lo por meio de produtos e/ou serviços. Nessa descoberta, a empresa deve tentar substituir o “eu acho que o mercado X quer nosso produto B” por “nós temos informações de que o mercado valoriza o atributo Y de nosso produto B”. A maneira mais correta e exaustiva possível de coletar informações desse tipo é utilizar técnicas científicas.

As técnicas ou métodos científicos garantem maior objetividade do investigador. Ou seja, auxiliam a eliminar a subjetividade, elaborando medidas precisas, e garantir que a investigação seja contínua, sistemática e exaustiva. Para tanto, alguns cuidados são essenciais:

- Classificação cuidadosa e precisa dos fatos e observação de sua correlação e sequência.
- Objetividade do investigador.

- Objetividade do investigador.
- Precisão de medida, por meio da elaboração de escalas de preferência, uma vez que se está tentando medir opiniões e gostos de seres humanos.
- Compreender a complexidade do assunto (ser humano) a ser pesquisado.
- Saber que o processo de medida pode influenciar os resultados e tentar não direcionar as respostas.

4.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

O marketing, no contexto de agronegócio, utiliza basicamente os mesmos conceitos aplicados a outros setores produtivos, porém deve considerar algumas particularidades das empresas nesse setor, dentre as quais:

- Natureza dos produtos (perecibilidade, sazonalidade).
- Características da demanda (bens de consumo corrente, produtos em ascensão ou estabilizados ou em declínio, sazonalidade).
- Comportamento do consumidor (dimensão psicológica: preocupação com a saúde, por exemplo).
- Dispersão do setor de produção agropecuária.
- Concentração do setor de distribuição.
- Importância das cooperativas no negócio de transformação de produtos de origem agropecuária.

Partindo dessas particularidades, conhecendo o micro e o macroambiente, as organizações que participam de cadeias do agronegócio necessitam definir seu público-alvo, a partir da segmentação de mercado, e a estratégia que decidem seguir. As estratégias de marketing devem estar compatíveis com as estratégias genéricas de Porter^{68,69} (apresentadas no item 2.7 do Capítulo 2) e incluir os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto/serviço oferecido deve satisfazer.⁷⁰ Isso definido, estabelece-se o posicionamento pretendido e se comunica ao mercado.

A segmentação de mercado pode ser definida como a divisão do

mercado em grupos de consumidores ou clientes que têm necessidades e respostas às ações de marketing semelhantes. Nos mercados relacionados com o agronegócio, podem-se trabalhar os clientes finais (por exemplo, o pai que compra leite longa vida no supermercado) assim como os clientes empresariais (por exemplo, um comprador de uma rede varejista que adquire laticínios para revender a clientes finais). Algumas etapas definem a segmentação de mercado:⁷¹ escolha das variáveis para segmentação, obtenção e análise dos dados para constituir segmentos, avaliação e seleção dos segmentos e abordagem de mercado.

4.3.1 Escolha das variáveis

Partindo-se do consumidor final,⁷² sugerem-se cinco bases de segmentação: geográfica (continente, país, região), demográfica (aspectos populacionais como idade, renda, fase da vida, questões culturais), comportamental (papéis na decisão, ocasião de compra, *status* e frequência de uso), psicográfica (estilo e personalidade) e de benefícios (funcional, emocional e simbólico) e custos (monetário, de tempo, de energia e psicológico).

Outro tipo de segmentação é a que tem como foco o segmento empresarial ou organizacional. A segmentação empresarial⁷³ é baseada em:

- Demografia (setor, tamanho e localização).
- Operação (tecnologia, *status* de usuário/não usuário, capacidade do cliente).
- Compras (organização da função compras – centralizada/descentralizada).
- Estruturas de poder.
- Orientação para finanças, logística.
- Políticas e critérios de compras: *leasing*, contratos/qualidade, serviços.
- Questões situacionais – urgência, aplicação específica e tamanho do pedido.
- Características pessoais – similaridades entre comprador e vendedor, atitudes em relação ao risco e lealdade.

4.3.2 Obtenção e análise dos dados para definição de segmentos

Essa etapa compreende o levantamento de dados secundários e primários sobre as variáveis e sobre o macro e microambiente. Além disso, os sistemas de registros internos podem ser úteis para fornecer parte dessas informações, uma vez que neles são acumuladas informações preciosas sobre os clientes, como, por exemplo, dados de compra (onde, quanto, utilizando quais meios de pagamento, entre outros). Esses dados podem ser úteis para ajudar a empresa a entender preferências dos clientes atuais. Uma vez que os dados estão disponíveis, uma análise cuidadosa, com uso de técnicas apropriadas, permite que se definam segmentos. Os segmentos formados devem atender cinco critérios:⁷⁴

- **Mensuráveis:** medidos em termos de tamanho, poder de compra.
- **Substanciais:** grandes o suficiente e rentáveis.
- **Acessíveis:** passíveis de serem atendidos.
- **Diferenciáveis:** conceituados de forma distinta e respondendo de maneira diferente a cada elemento e programa de *mix* de marketing.
- **Acionáveis:** viáveis para se desenvolver programa de marketing para atendê-los.

4.3.3 Avaliação e seleção dos segmentos

Dois fatores são relevantes para serem analisados antes da seleção de qual(is) segmento(s) uma organização deve atender. O primeiro deles é a atratividade, definida em termos de tamanho, crescimento, lucratividade, economias de escala e baixo risco. O segundo fator seria avaliar se o investimento pretendido condiz com seus objetivos, recursos e competências.

4.3.4 Abordagem de mercado - estratégias possíveis e posicionamento

Tendo como base as etapas anteriores, algumas estratégias são

possíveis.⁷⁵ A estratégia define-se por uma atuação diferenciada das organizações junto ao mercado. Para tal, uma das questões é a definição do posicionamento no mercado. São apresentadas três origens de posições estratégicas:

- **Posicionamento baseado em variedade:** aqui, uma empresa busca se posicionar a partir de um produto. Exemplos típicos são casas comerciais que tratam com um produto específico, como “Rancho da Picanha” (restaurante cujo carro-chefe é o corte bovino picanha), “Orgânicos São Carlos” (varejão que vende apenas produtos orgânicos). Essas empresas especializam-se em determinado produto, independentemente da classe de consumidores a ser atendida.
- **Posicionamento baseado nas necessidades:** busca de um posicionamento no mercado estabelecido a partir do perfil de necessidade de determinado público. Exemplo: Loja do Pasteleiro, especializada em fornecer equipamentos para quem produz e comercializa pastéis (mercado B2B).
- **Posicionamento baseado no acesso:** aqui, o posicionamento no mercado é estabelecido a partir de facilidades e perfil de acesso ao produto ou serviço. Os fatores de diferenciação do acesso podem ser de natureza geográfica ou de porte dos consumidores. Como exemplo, podem ser citados os produtos chamados de *local food*. São produtos produzidos e vendidos no mesmo município ou região. São acessíveis e valorizados pela comunidade local, pois geram empregos e renda localmente, além de poderem incorporar características específicas.

De forma complementar aos aspectos fundamentais das estratégias, surge a importância das lideranças nas organizações, como agentes da busca da definição e implementação dessas estratégias. As empresas buscam estratégias variadas para atuarem no mercado, compreendendo (a) expansão da demanda total, (b) defesa de participação, (c) desafiantes, (d) seguidoras de mercado ou (e) ocupantes de nicho.

Pensando na expansão da demanda (a), duas possibilidades se apresentam. A primeira delas compreende tentar captar novos usuários. Dentre as estratégias para isso, tem-se a estratégia de penetração no mercado (clientes potenciais que são abertos a usar o produto, mas ainda não o fazem); a estratégia de buscar novos

segmentos de mercado (aqueles que nunca usaram, mas o fariam se fosse oferecido a eles um produto mais adequado em algum atributo que valorizem); e estratégia de expansão geográfica (visar regiões potenciais onde o produto não estava disponível anteriormente). A segunda opção seria incentivar maior utilização do produto, por meio de novas oportunidades de uso da marca (sinalizar hora de trocar – muito comum em lâmina de barbear e escova de dentes) ou oferecer novas maneiras de usar a marca (aplicações novas, por exemplo, disponibilização de receitas para uso de diferentes produtos alimentícios).

Existe a possibilidade de, adotando qualquer uma das estratégias de expansão, a empresa enfrentar restrições da legislação antitruste em vigor no país e de seu crescimento vir a atingir patamares não permitidos. Além disso, deve-se levar em conta o custo econômico da expansão, que eventualmente pode diminuir lucratividade, diluindo parte do lucro e dos ganhos oriundos da maior participação de mercado. Por último, considerar se a expansão terá um efeito negativo na qualidade real ou percebida, fazendo o cliente deixar de comprar o produto.

Outro conjunto de estratégias interessantes é a defesa de participação no mercado (b), por meio da inovação contínua.⁷⁶ Aqui existem duas possibilidades, a estratégia de marketing proativa (procura gerenciar incertezas e prever necessidades ainda não atendidas) e a estratégia de marketing defensiva. Na estratégia defensiva, várias possibilidades se apresentam:

- Defender posição (ocupar espaço na mente do consumidor).
- Defesa de flanco (proteger partes vulneráveis).
- Defesa antecipada (agir antes, causar desequilíbrio, lançando, por exemplo, vários produtos antes do concorrente).
- Defesa contraofensiva (atacar a concorrência em seus pontos mais frágeis, por exemplo, subsidiando preços de produto líder).
- Defesa móvel (ampliar e diversificar mercado).
- Defesa por retração (desistir de posições onde está frágil).

Outro conjunto de estratégias interessantes é a de ser tornar desafiante de mercado (c), atacando empresas mais bem posicionadas ou líderes de mercado que não estejam atendendo o mercado adequadamente. Isso pode ser feito de maneiras variadas:

- Atacando o líder: procurando atacar concorrentes que, além de não estarem trabalhando adequadamente, tenham poucos recursos para reagir.
- Atacando pequenas empresas locais e regionais.
- Atacando o *status quo* (oferecendo algo completamente diferente do que o setor oferece, por exemplo, produtos sem lactose ou glúten).

Após decidir sobre qual estratégia adotar, cabe definir como a estratégia de ataque será implementada. Uma possibilidade é adotar um ataque frontal, ou seja, o atacante oferece a mesma qualidade em termos de produto, composto de comunicação e preço que o concorrente. Outra opção é oferecer tudo com o preço mais baixo. Em qualquer um dos casos, o *player* com maior recurso vencerá. Outra forma seria identificar lacunas que não estejam sendo atendidas ou flancos e tentar ocupar espaço neles. Ainda é possível optar por uma manobra de cerco, lançando uma ofensiva em diversas frentes, no intuito de conquistar parte importante do mercado. Já *bypass* é definida como uma ação na qual se opta por desviar dos mercados atendidos por um concorrente mais forte e atacar mercados mais fáceis, seja em termos geográficos, investindo em produtos não relacionados ou dando um salto em termos tecnológicos. Por último, tem-se a possibilidade da guerrilha, que pode ser conceituada como pequenos ataques em variados aspectos da oferta da concorrência (como preço, diferentes embalagens de produto, por exemplo) que incomodem o concorrente e levem a empresa a obter a preferência do cliente.

Ainda como estratégia de marketing interessante, temos a de se tornar seguidora de mercado (d), ou seja, a empresa acompanha de maneira próxima as ações dos concorrentes e tenta de alguma forma agir de maneira parecida com o líder ou líderes. Isso no Brasil é muito comum, por exemplo, no mercado de biscoitos, com empresas regionais (de modo geral) seguindo de perto e lançando produtos parecidos com os dos líderes de mercado. São caminhos para implantar essa estratégia: falsificação (trata-se de uma cópia, também conhecida como mercado cinza), clonagem (introdução de variações sutis), imitação (copiam-se algumas características, mas preservam-se algumas diferenças) e adaptação (melhoram-se alguns produtos para, por exemplo, atingir mercados diferentes).

Por último, temos a estratégia de ocupante de nichos de mercado (e). Trata-se de escolher uma pequena parte do mercado, que é pouco visada pelas líderes ou grandes empresas e buscar atendê-la de forma eficiente. Sempre há o risco de o mercado ser pequeno demais para dar retorno, esgotar-se ou crescer e tornar-se alvo dos líderes. No Boxe 4.2, observa-se como a Evino está investindo em um mercado que pode ser visto inicialmente como um nicho, mas que, entretanto, tem promessa de crescimento no futuro próximo.

4.4 TÁTICAS DE MARKETING

As táticas de marketing são conhecidas como o composto de marketing, os 4Ps, o *mix* de marketing (*marketing mix*) ou ainda como o conjunto composto pelo produto (e serviços), preço, praça (ou distribuição e varejo) e promoção (um dos elementos do *mix* de comunicação). Elas são as variáveis controláveis de marketing que permitem implementar as estratégias de crescimento, posicionamento e segmentação de mercado que foram discutidas no item anterior. Também faz parte das táticas de marketing a implementação de ferramentas como os programas de fidelização e relacionamento.

4.4.1 Composto de marketing

O *composto mercadológico* ou *marketing mix* é ainda um conjunto das variáveis mercadológicas que a empresa pode planejar, implementar e controlar da melhor maneira, a fim de satisfazer o seu mercado-alvo, dentro de um prazo predeterminado.⁷⁸ O *marketing mix* (4Ps: **P**roduto, **P**reço, **P**raça e **C**omposto **P**romocional) representa um conjunto de fatores-chave no marketing que permitem a criação e a manutenção de um posicionamento competitivo de mercado para um produto, serviço, marca ou organização. Os 4Ps representam as influências controladas definidas pelas estratégias mercadológicas e exercidas sobre o consumidor durante o processo de divulgação, comercialização e relacionamento.

4.4.1.1 Produto

O conceito de produto é amplo (ver seção 4.1.1) e por meio da sua venda as empresas suprem as necessidades de seus clientes. Todo produto, para continuar a existir e gerar valor no mercado, deve proporcionar um conjunto de benefícios ao consumidor, alguns deles perceptíveis, que podem ser avaliados e valorizados, e outros imperceptíveis, que não são avaliados e valorizados. Reforçar os benefícios percebidos e informar e comunicar os não percebidos é uma tarefa do profissional de marketing. Como a agricultura está distante do consumidor e alguns dos seus benefícios são técnicos e complexos, o desafio do marketing torna-se ainda maior.

BOXE 4.2 **Compra fácil: a Internet e as diferentes possibilidades de meios de compra e pagamento**⁷⁷

Após a pandemia da Covid-19, observou-se um crescimento importante no varejo de alimentos de modo geral. Entretanto, antes da pandemia, empresas como a Evino já vinham realizando mudanças interessantes e pouco a pouco mudando a forma de aquisição de vinhos *premium*. O fenômeno é descrito por Fonseca (2019) como carteiras digitais que compreendem o armazenamento de dados pessoais e bancários dos usuários de determinados *sites* ou plataformas via um *app* (aplicativo). Segundo a mesma reportagem, estima-se um mercado em termos mundiais com faturamento anual definido em 2017 como em torno de 100 bilhões de dólares e com potencial para se tornar o meio mais usado até 2022, sendo que na China dois terços das transações passam por ela. Na Evino, assim como outras empresas que investem em *e-commerce* via aplicativos, existe a preocupação em oferecer facilidade na jornada de compra do potencial comprador/cliente. Ao mesmo tempo, o cliente tem as informações desejadas sobre produto, origem, serviço, tempo de disponibilidade da oferta, compara e decide ou não a compra. O pagamento e a escolha por volumes com ou sem frete grátis (algumas vezes em função do valor gasto, como é o caso da Evino) permitem uma decisão rápida e sem grandes complicações.

Podemos dizer que um produto é composto por atributos e seus respectivos níveis. Quando um consumidor compra um vinho, ela não avalia somente o vinho como um todo, mas uma série de atributos intrínsecos (não visíveis ao consumidor no momento da compra), como origem, processo de produção, se é orgânico, entre outros. Para contornar esse problema de assimetria informacional⁷⁹

(em que o vendedor sabe mais sobre o produto do que o comprador), são utilizadas as certificações de qualidade e rastreabilidade. Outros atributos, como preço, marca, cor e aparência, são extrínsecos. A presença e os níveis de determinado atributo também podem ser explorados pelo marketing e são parâmetros que podem influenciar a decisão do consumidor. Um chocolate, por exemplo, pode conter de 25%⁸⁰ a 100% de cacau.

Os produtos são caracterizados por cinco níveis de benefícios, a começar pelo que representa o benefício principal até os benefícios potenciais (Boxe 4.3).

O **mix de produto** refere-se à decisão sobre o conjunto de linhas e respectivos produtos que a empresa irá oferecer. Ao número de linhas damos o nome de amplitude e ao número de produtos em cada linha denominamos de profundidade. Por exemplo, uma empresa de defensivos agrícolas pode possuir uma linha de herbicidas com quatro produtos, uma linha de inseticidas com dois produtos e uma linha de fungicidas com três produtos. Para aumentar sua participação de mercado, ela pode realizar uma **extensão de linha** e introduzir uma focada em defensivos biológicos. Pode também lançar uma versão diferenciada de um dos seus produtos da linha de fungicidas que combate um fungo recentemente descoberto em uma das culturas agrícolas em que é utilizado.

Sobre o *mix* de produto, também é necessário definir o nome ou a **estratégia de marca** ou *branding*. Podemos ter um nome ou uma marca diferente para cada produto, uma marca por linha e variações para cada produto, uma marca genérica para várias linhas, geralmente a marca da empresa, ou ainda uma combinação de todas essas. Quando o **brand equity** ou o valor da uma marca é alto, é possível utilizar o seu nome para outro segmento ou linha de produtos. Essa estratégia é conhecida como **extensão de marca**. Símbolo do segmento de refrigerantes, a Coca-Cola lançou sua linha de produtos de moda⁸¹ com bonés, calçados, meias, mochilas, malas, óculos e vestuário.

O Boxe 4.4 traz um desafio para as marcas atualmente, que é a sua diferenciação.

Quando a marca original do produto é trocada pela do varejista, dizemos que é uma estratégia de **marca própria**. Essa estratégia é comumente utilizada para vender o produto mais barato porque a

redução no preço não compromete o posicionamento da marca original, já que não estará estampada na embalagem do produto e, sim, no seu lugar na marca do varejista. Algumas marcas próprias também têm se posicionado como produtos *premium*, saudáveis e ambientalmente corretos.^{viii}

Outras características presentes nos produtos de origem agrícola, principalmente nos que são encontrados no varejo denominado autosserviço (veja item 4.4.1.3, Praça), em que o consumidor é quem escolhe o produto como é no supermercado, são o **rótulo** e o **design do produto**. O rótulo ou o processo de rotulagem tem o objetivo de prover a informação que é disponibilizada ao consumidor na embalagem (por exemplo, a tabela nutricional e o valor diário a ser consumido de cada ingrediente). Com a tecnologia já disponível, é possível oferecer etiquetas inteligentes que permitem obter informações sobre o processo de produção e a origem do produto, fazendo com que a agricultura chegue ao consumidor e se transforme também em um fator de decisão e diferenciação do produto. Essas etiquetas, conjuntamente com plataformas de reconhecimento de face, também permitem ao consumidor adquirir produtos sem ter de passar por *check-outs*, como é o caso da loja da Amazon Go.^{ix} A legislação sobre rotulagem tem o objetivo de informar sobre os benefícios e malefícios de cada produto.^x Atributos de *design* como cor, formato e tamanho são relevantes para diferenciar o produto na gôndola do supermercado.

BOXE 4.3 Diferentes níveis de hierarquia de benefícios na hospedagem em um hotel-fazenda

Benefício central: é o que está relacionado com a necessidade que o consumidor deseja que seja atendida, por exemplo, o contato com a natureza.

Benefício básico: é aquilo que o produto deve possuir, como a infraestrutura mínima de um hotel. No caso, a cama, o banheiro, o chuveiro, entre outros.

Benefício esperado: é o atributo do produto que minimamente atenda ao esperado: cama macia, banheiro limpo, chuveiro quente, natureza abundante, entre outros.

Benefício ampliado: é o que pode surpreender, está incluído e é considerado como algo a mais do que é o esperado: a beleza da natureza, a simpatia do guia, o acesso a atrações e serviços não previamente conhecidos, encontrar um pássaro raro, entre outros.

Benefício potencial: é o que o produto pode ainda oferecer em benefícios no futuro por meio de investimentos ou tecnologias novas: trilhas e cachoeiras ainda não exploradas, instalação de equipamentos para a prática de esportes radicais, trilhas inteligentes e interativas, entre outros.

BOXE 4.4 O que os consumidores esperam das marcas?⁸²

Nos dias atuais, um aspecto importante são as ações de engajamento. Os consumidores observam ações e posicionamentos das marcas que vão adquirir e como estas se comportam em diferentes aspectos. Bedendo (2016) sugere alguns comportamentos que, de certa maneira, vêm moldando as estratégias de marcas. (1) Consumidores seguem sensíveis e críticos. Ações que possam ser consideradas ofensivas ou pouco éticas causarão repulsa e, eventualmente, boicote. Envolver crianças ou incapazes em mensagens agressivas ou de conteúdo sexual é um exemplo. (2) Posicionamento social, ético e respeito à legalidade são outro ponto que nenhuma empresa pode perder de vista. As áreas de *compliance* se estabeleceram e, pouco a pouco, isso tem sido estendido à cadeia de suprimento. Ou seja, a preocupação chega aos fornecedores de diferentes níveis, que podem usar mão de obra infantil ou trabalho escravo, por exemplo, e transferindo a imagem para os demais agentes e para o produto final da cadeia. (3) Capacidade de resposta e diálogo, em especial nos momentos de crise. Por exemplo, a forma como uma cervejaria trata um evento de *recall* de produtos, evitando contaminação e fornecendo apoio e reparo/cuidado com os possíveis contaminados. Marcas precisam ter personalidade própria e ser ativas em mostrar engajamento, participação e comunicação proativa com consumidores.

Quando um produto possui características de intangibilidade (não pode ser segurado, por exemplo), inseparabilidade (não é possível separar quem oferece o serviço, por exemplo, o atendente, do serviço prestado), variabilidade (um serviço dificilmente consegue ser prestado da mesma forma) e perecibilidade (não é possível armazenar os serviços), dizemos que ele é mais serviço do que produto. O Boxe 4.5 apresenta um exemplo de como essas características do serviço podem ser oferecidas de maneira eficiente.

4.4.1.2 Preço

Trata-se do valor monetário aplicado ao produto, conforme a

percepção de valor que o consumidor atribui a ele. Quanto maior o benefício percebido do produto para a satisfação de sua necessidade, maior o preço que o consumidor estará disposto a pagar para ter acesso a ele. O preço também é o fator que mais rapidamente é alterado e o único que gera receita. É um dos principais elementos do marketing *mix* utilizado para posicionar um produto. Também é utilizado para definir as metas de vendas e a participação de mercado.

BOXE 4.5 Estratégias de marketing de serviços para uma revenda de tratores agrícolas

Intangibilidade: inserir itens tangíveis para melhorar a percepção dos serviços. Certificados de qualidade e prêmios recebidos pela revenda visíveis aos clientes, mostrar as peças que serão ou foram trocadas na revisão do trator, entre outras.

Variabilidade: para que os serviços tenham o mínimo de variação, itens objetivos, como o prazo de execução do serviço, e subjetivos, como a cordialidade no atendimento, precisam ser padronizados para que o mínimo de variação ocorra entre a expectativa e o desempenho e a prestação de um e outro serviço.

Inseparabilidade: dizemos que é um **momento da verdade** quando há o contato do cliente com o serviço. Em geral, ele ocorre por meio dos funcionários. Portanto, é preciso que a revenda invista em treinamento para conseguir a excelência no atendimento sempre.

Perecibilidade: trabalhar na estratégia denominada **sincromarketing**, ou seja, lidar com a questão da demanda irregular, aumentando a eficiência da concessionária nos períodos de pico nos serviços e oferecer outros tipos de serviços quando a demanda é pequena. Vender acessórios e manutenção nas épocas em que a venda de tratores é baixa.

Como ocorre uma oscilação constante no preço das *commodities*, nem sempre a informação sobre o valor real é conhecida por todos os agentes do mercado e com a rapidez necessária. Alguns sistemas surgem para tornar essa formação do preço mais eficiente. Um deles é o sistema de leilões, que permite que os produtos tenham seus preços definidos de maneira mais transparente, o que facilita sua comercialização. Nesse sistema, o preço começa com o valor mais alto e, à medida que vai reduzindo, os lances são realizados pelos compradores. Para que o sistema funcione, é preciso padronização e

classificação eficientes dos produtos para que o comprador saiba o que está adquirindo. No Brasil, o sistema funciona bem na comercialização de flores pelo sistema de leilões conhecido como *veilings*.⁸³ Por meio desse sistema de leilões, na Holanda também são comercializadas frutas e hortaliças.

Os preços podem ser determinados por vários métodos. Um deles é a partir do **custo** ou de um **acréscimo no custo**, mas infelizmente o preço em *commodities* é definido por oferta e procura e, portanto, o produtor não tem condições de precificar a venda do seu produto. Uma alternativa para algumas *commodities* (café, boi gordo, açúcar, etanol, milho e soja) é utilizar mecanismos de compra futura por meio de bolsas.⁸⁴

Outro método é o da **taxa de retorno**. Como existe uma variabilidade muito grande nos preços das *commodities* em razão dos efeitos do clima e do mercado, geralmente em projetos de viabilidade define-se um horizonte de longo prazo (dez ou mais anos). O preço utilizado no cálculo pode ser uma média histórica (**método baseado na demanda e sua elasticidade**),^{xi} e a taxa de retorno resultante define se o projeto será viável.

Por fim, o **método baseado no preço da concorrência** geralmente ocorre em mercados mais competitivos, em que as estratégias de diferenciação e segmentação são utilizadas. Nessa situação, os preços podem ser definidos e alterados de acordo com a concorrência e o público-alvo. Se a concorrência altera o preço, a empresa pode manter o seu preço atual, reduzir para o mesmo valor, reduzir mais (entrar em guerra de preço) ou mesmo aumentar o preço e posicionar-se de maneira diferenciada do concorrente.

Junto com esses métodos de definição de preços, as empresas devem utilizar-se de outras táticas de marketing (ou variáveis extra, ou não preço), para que as estratégias de marketing sejam alcançadas. Além desses métodos de determinação do preço, algumas estratégias podem ser utilizadas.

Algumas das principais estratégias de precificação podem ser:

- **Premium pricing**: utilizada para produtos com características de luxo, como os alimentos denominados *comida de luxo* ou *gourmet*.
- **Preços baixos**: utilizada, em geral, pelo varejo supermercadista, também conhecida como “*everyday low prices*” (preços baixos

todos os dias). A compra de grandes quantidades de produtos permite uma boa negociação de preços, que são repassados para o consumidor.

- **Preços de penetração de mercado:** utilizada para conquistar rapidamente grande parte do mercado em um período curto de tempo. Depois de conquistada a parcela do mercado desejada, o preço do produto volta ao seu valor normal. Algumas redes de *fast food* estrangeiras entrantes no mercado brasileiro reduziram seus preços, inicialmente, para poderem ganhar mercado e escala.
- **Preço de desnatamento:** é exatamente o oposto da estratégia anterior. Em vez de utilizar um preço baixo na introdução do produto, o valor é alto. Assim que as metas de vendas são alcançadas, o preço é diminuído, entrando em um novo ciclo. Por isso, o termo *desnatamento* (retirada da nata do leite, que em pouco tempo se forma novamente). Uma nova categoria de iogurte funcional, por exemplo, pode ser lançada com um preço alto para posicionar o produto como de qualidade. Com o tempo, versões mais baratas e acessíveis a um público mais sensível ao preço podem ser lançadas.
- **Preços psicológicos:** utilizada para atrair a atenção do consumidor. Produtos com etiqueta vermelha ou como final 99 tendem a ser percebidos como mais baratos. Quando o preço de venda do produto produzido pelo agricultor está alto, ele tende a ser menos sensível ao preço na compra dos insumos.
- **Preços baseados na percepção de valor:** utilizada, em geral, para produtos que têm características de crença, ou seja, o consumidor atribui um valor emocional e de *status*, por exemplo. Isso explica a elevada diferença nos preços que ocorre em vinhos. Consumidores tendem a comprar vinhos mais caros quando vão oferecer a uma visita.
- **Preços geográficos:** dada a extensão territorial, variações no poder aquisitivo, impostos e custos logísticos entre as diversas regiões do Brasil, alguns produtos podem ter políticas de precificação diferenciada.

4.4.1.3 Praça e distribuição

O grande desafio da distribuição é fazer com que os produtos

estejam disponíveis ao público-alvo na quantidade e no momento combinados entre as partes, ainda mais no caso do agronegócio, em que a distância entre produção e consumo pode ser significativa. A determinação da estratégia de distribuição pode variar, entre outros aspectos, de opções logísticas, custos, tempo necessário para a entrega e **número de intermediários**^{xii} disponíveis. Além desses aspectos, a estratégia de distribuição deve contemplar as funções de marketing que o canal irá desempenhar. O Boxe 4.6 traz o exemplo de uma revenda agrícola.

O conceito de **omnicanal**^{xiii} pressupõe que os diversos canais disponíveis em que o consumidor tem acesso à empresa (lojas físicas, lojas virtuais e mídias sociais, por exemplo) trabalhem de forma alinhada, estratégica e integrada. Um produtor rural pode, por exemplo, comprar um produto estando na sua fazenda pela loja virtual da revenda agrícola e buscar depois na loja física.

Tecnologias têm permitido ao consumidor mais eficiência e mais conveniência. Aplicativos como o iFood e o UberEats permitem que o consumidor tenha acesso a praticamente qualquer tipo de refeição estando em praticamente qualquer local, seja no trabalho, em casa ou em trânsito, o que revolucionou o mercado de alimentação fora do lar.

A distribuição dos produtos ocorre, em geral, por meio de **atacadistas**,^{xiv} ficando disponível ao consumidor final nas lojas **varejistas**, que é o P de praça do marketing *mix*. Varejistas são todas as lojas ou estabelecimentos de vários tipos (lojas físicas ou virtuais, grandes ou pequenas, com muito ou pouco **sortimento**,^{xv} especializadas ou não) que comercializam seus produtos diretamente ao consumidor final. O **atacarejo** é um tipo de estabelecimento que vende grande quantidade de produtos, geralmente acondicionados em embalagens secundárias (pacotes com várias unidades do produto) a um preço menor por unidade, o que atrai tanto pessoas físicas, que desejam comprar uma quantidade grande de produtos (lares com vários membros, por exemplo), como jurídicas (pequenos empreendedores). O varejo representa o elo final de acesso do consumidor ao produto ou serviço de que ele necessita, tanto por meio de lojas físicas como virtuais.

revenda agrícola pode desempenhar

Coletar informação: por estar em contato direto e conhecerem os hábitos de compra do produtor rural, pode ajudar as empresas de insumos a oferecerem melhores soluções em produtos e serviços, além de poderem desenvolver pesquisas.

Promoção: pode distribuir materiais de comunicação e promoção sobre produtos e serviços no ponto de venda (*merchandising*).

Contato: pode facilitar o contato e a intermediação entre empresas fornecedoras e os clientes atuais e potenciais.

Adaptação e inovação: pode testar, modelar e adaptar produtos novos, antes de serem lançados em todo o mercado.

Negociação: facilita o processo de se chegar a um acordo e pode identificar novas estratégias de comercialização e vendas.

Financiamento: pode obter e alocar os recursos financeiros necessários para a sustentação do canal, por exemplo, propiciando o parcelamento da compra pelo cliente.

O termo utilizado para o consumidor que está tomando a decisão no varejo ou ponto de venda é **shopper**. Para melhor atendê-lo, o varejista precisa definir como será o ambiente externo: estacionamento, fachada e comunicação visual. Em relação ao ambiente interno, ou **atmosfera do varejo**, vários são os elementos que devem ser observados, como o tipo de sortimento (perecíveis ou não), cor, iluminação, odor, *layout*, entre outros. Alguns estabelecimentos têm investido em fragrâncias e *playlists* com músicas específicas para criar uma identidade única e exclusiva, aumentando o valor da marca da loja (ou **store equity**).

A **gestão por categoria de produto** no varejo é uma ferramenta essencial para a organização do sortimento na loja com base nas preferências do *shopper*. Teve seu início com o conceito e a filosofia do **efficient consumer response** (ECR),^{xvi} que permitiu a troca de informações e estratégias entre a indústria e o varejo. A Figura 4.4 exemplifica a categorização e produtos em um *pet shop*.

Na relação entre indústria e varejo, também surge a estratégia de **trade marketing**, que é a de “orientar e apoiar as atividades de marketing e vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor e do cliente varejista”.⁸⁶ Uma das principais funções do profissional de *trade marketing* é

realizar o **sell in**, que é inserir o produto no varejo, e, principalmente, o **sell out**, que é concretizar a venda do produto para o *shopper*.

Como o varejo alimentar é baseado no autosserviço, ou seja, cabe ao consumidor escolher e pegar o produto, estratégias de planograma^{xvii} e disposição dos produtos na loja são importantes. Equipamentos como o *eye tracking*, que mapeiam o olhar, têm sido utilizados para entender como é o comportamento do *shopper* e sua atenção visual no ponto de venda. A Figura 4.5 ilustra o mapa de calor⁸⁷ para quatro categorias distintas de produtos em um supermercado.

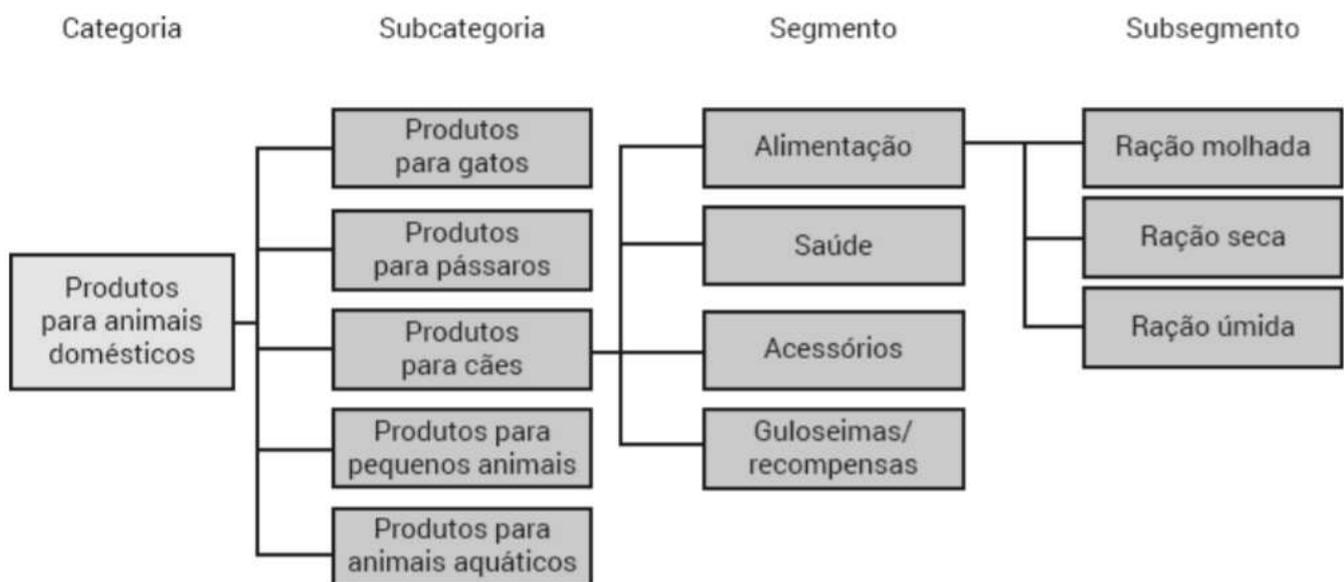


Figura 4.4 Categorização do sortimento em um *pet shop*.⁸⁵



Figura 4.5 Mapa de calor para quatro categorias pesquisadas no RetailLab da ESPM.⁸⁸

4.4.1.4 Promoção e comunicação

A “promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo”. A promoção de um

produto ou serviço engloba todas as estratégias que as empresas utilizam para que seus produtos sejam os escolhidos pelo consumidor, dentre todas as opções existentes. A propaganda, a promoção de vendas, a exposição dos produtos no ponto de venda e a força de vendas são os principais aspectos de comercialização dos produtos no varejo.

A promoção é a forma de comunicação entre alguém que vende um produto e alguém que compra um produto. Eles propõem uma comunicação ampla que não esteja restrita à comunicação tradicional de marketing, mas integrada, envolvendo relacionamentos longos com todos os *stakeholders*. A comunicação tem o objetivo principal de motivar o consumidor a adquirir os produtos da empresa por meio da fixação prévia da mensagem na mente do consumidor.

As estratégias de comunicação no agronegócio focam, em geral, o próprio setor ou produtos. No caso do setor, o objetivo é aumentar a sua visibilidade sobre o meio urbano. Como exemplo, podemos citar campanhas como Sou Agro⁸⁹ e a “agro é tech, agro é pop e agro é tudo”.⁹⁰ Campanhas que focam produtos em geral são realizadas por associações e são conhecidas como ***commodity advertising***.

Um exemplo de *commodity advertising* é a realizada pela Associação Brasileira dos Produtores de Abacate denominada Amo Abacate.⁹¹ Em geral, essas campanhas são realizadas por associações e focadas em receitas e nos atributos benéficos do produto. Outra estratégia de comunicação é o *storytelling*, ou seja, explorar o contexto histórico de um produto ou marca. Processos mais complexos como a produção orgânica podem ser mais bem explicados por meio da história detalhada de como uma propriedade alterou e adaptou seu processo agrícola de produção do tradicional para o orgânico.

BOXE 4.7 Comunicação pelo agricultor

O Clif Bar decidiu dar voz às histórias de ingredientes orgânicos e aos agricultores que os cultivam. A fazenda de aveia orgânica do Canadá foca na sua simplicidade, combinando histórias envolvendo valores familiares e uma dose de educação sobre os benefícios da agricultura orgânica. É uma conexão entre o consumidor e o agricultor que descreve uma família agrícola de várias gerações.⁹²

A seguir, são descritos alguns projetos que ilustram como uma associação, no caso a única,⁹³ formada por usinas que produzem etanol, pode ajudar na comunicação de uma *commodity*:

- O programa Etanol Verde⁹⁴ tem a função mercadológica de conscientizar as pessoas sobre o uso do etanol, com cálculos de emissão de carbono, sustentabilidade do nosso planeta, número de árvores a serem plantadas, preço etc. Ele incentiva as pessoas a começarem a abastecer seus carros com etanol para poderem mudar o cenário de concentração de gases poluentes que ocorrem nas grandes cidades. Essa associação vai ajudar os consumidores a começarem a procurar pelo etanol nos postos de gasolina e com o suposto aumento da demanda que vai ter do produto, incentivar os produtores a produzirem cada vez mais cana-de-açúcar, direcionada para a produção de combustível.
- O projeto AGORA⁹⁵ tem a função mercadológica de divulgar o etanol como fonte de energia renovável, rentável e menos poluente. O objetivo é integrar a cadeia produtiva da cana-de-açúcar em torno da divulgação da importância da agroenergia renovável. A intenção é estreitar o relacionamento entre o setor agrícola e a comunidade, mostrando as vantagens do programa, promovendo ações educativas e de esclarecimento dos três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), comunicando impactos e benefícios da indústria canavieira para o Brasil. Isso tudo vai mostrar a verdadeira importância do etanol, incentivando jovens e adultos a procurarem se informar mais sobre o assunto e, com isso, ajudando na maior procura pelo produto, gerando assim maiores vendas aos setores canavieiros.
- O *site* Desafios Mudanças Climáticas,⁹⁶ que é uma parceria do projeto AGORA com a editora Horizonte, busca ações junto a escolas de todo o Brasil. Metodologias sobre o aquecimento global e suas causas são discutidas pelos professores em sala de aula, e isso mostra para as crianças a importância de cuidarmos do nosso planeta, começando com uma atitude simples de cada pessoa, evitar a emissão de gases poluentes com seus carros. É um projeto que pode ajudar no marketing da cana, fazendo com que os pais dos alunos se mostrem mais preocupados com o meio ambiente e comecem a abastecer seus carros com etanol,

ajudando assim a poluir menos o ambiente.

4.5 DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E TENDÊNCIAS DO MARKETING APLICADO AO AGRONEGÓCIO

4.5.1 Marketing nos diferentes elos do sistema agroindustrial

O objetivo desta seção é contextualizar as especificidades do marketing aplicado a cada um dos elos do sistema agroindustrial. Começando a jusante do sistema agroindustrial (SAI), a **indústria de insumos** sempre teve um marketing profissionalizado e organizado para atuar junto ao seu principal mercado consumidor, que é o produtor rural. Destaca-se nesse elo o papel da Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio (ABMRA).^{xviii} Criada há mais de 40 anos, reúne profissionais, empresas e agências de comunicação que atuam no agronegócio. Ela realiza encontros profissionais, premia propagandas e realiza pesquisas de abrangência nacional sobre os hábitos de mídia do produtor rural.^{xix}

No elo da **produção agrícola**, destaca-se o papel das **cooperativas agrícolas**. Isoladamente, o produtor agrícola tem poucos recursos e escala para investir em marketing. Alguns exemplos de criação de marcas por produtores podem ser encontrados em produtos diferenciados como flores e orgânicos, mas são as cooperativas que verticalizaram a sua produção, investindo em marcas e profissionalizando outras estratégias de marketing. Um bom exemplo de posicionamento que enfatiza um dos diferenciais da produção agrícola é o comercial que divulga a marca de uma cooperativa e enfatiza que ela congrega uma comunidade com mais de 100 mil famílias.

O marketing na **agroindústria** ou indústria fornecedora de insumos para o segmento de alimentos, fibras e energia é caracterizado pelo foco na comunicação institucional e nas estratégias de B2B, como visto na seção 4.2. Novas soluções como embalagens mais seguras e biodegradáveis e ingredientes mais saudáveis, por exemplo, são inovações que geram eficiência e diferenciação para o SAI como um todo. Muitas agroindústrias verticalizaram-se pelo sistema de produção integrada, como no caso da produção de frangos, criando marcas fortes e globais. Campanhas

nacionais, como a da mudança do nome do combustível álcool para etanol, visando padronizar a nomenclatura do produto em nível mundial, fizeram com que a agroindústria fosse mais bem conhecida pelo consumidor final.

A **indústria de alimentos** é o elo em que o marketing é mais profissionalizado e dinâmico. Embora sofra com diversas e crescentes restrições legais em relação ao uso de termos e alegações em suas estratégias de comunicação, ela vem investindo fortemente na geração de estratégias de *branding* e posicionamento.

O marketing no **varejo** foi caracterizado no item 4.4.1, e o marketing para o consumidor final, no item 4.2.2.3.

4.5.2 Marketing digital no agronegócio

As ferramentas conhecidas como digitais aplicadas ao marketing nos agronegócios são cada vez mais acessíveis e eficazes à medida que a estrutura física e o uso da Internet avançam no campo. Algumas das principais são descritas a seguir.

Uma das ações possíveis é o monitoramento de mídias sociais. Existem ferramentas e aplicativos que permitem acompanhar o uso de palavras e frases específicas em determinadas mídias sociais por região e período. A palavra *adubo* ou uma marca específica de adubo, por exemplo, pode ser monitorada para verificar as opiniões positivas, negativas e a quantidade de menções que aparecem nas mídias sociais. A Figura 4.6 mostra um comparativo entre o uso das palavras *Brazilian Coffee* e *Café de Colombia*.

Outra ferramenta é o **mobile marketing**. A partir da permissão dada pelo cliente, empresas podem ter acesso à localização dele. Se um produtor rural chegar a uma feira de agronegócios, por exemplo, a empresa pode identificar sua chegada e convidá-lo a conhecer o estande, informar onde ele se localiza na feira, oferecer um café ou ainda fazer uma proposta customizada com base no cruzamento dos dados existentes em seu cadastro.

O **buzz marketing** é outra ferramenta digital, também conhecida como boca a boca na Internet.^{xx} Trata-se de uma estratégia para incentivar o compartilhamento de informações desejadas pela empresa. Algumas empresas utilizam-se de *memes*,^{xxi} imagens ou vídeos engraçados e/ou curiosos que incentivam quem recebe a compartilhar.

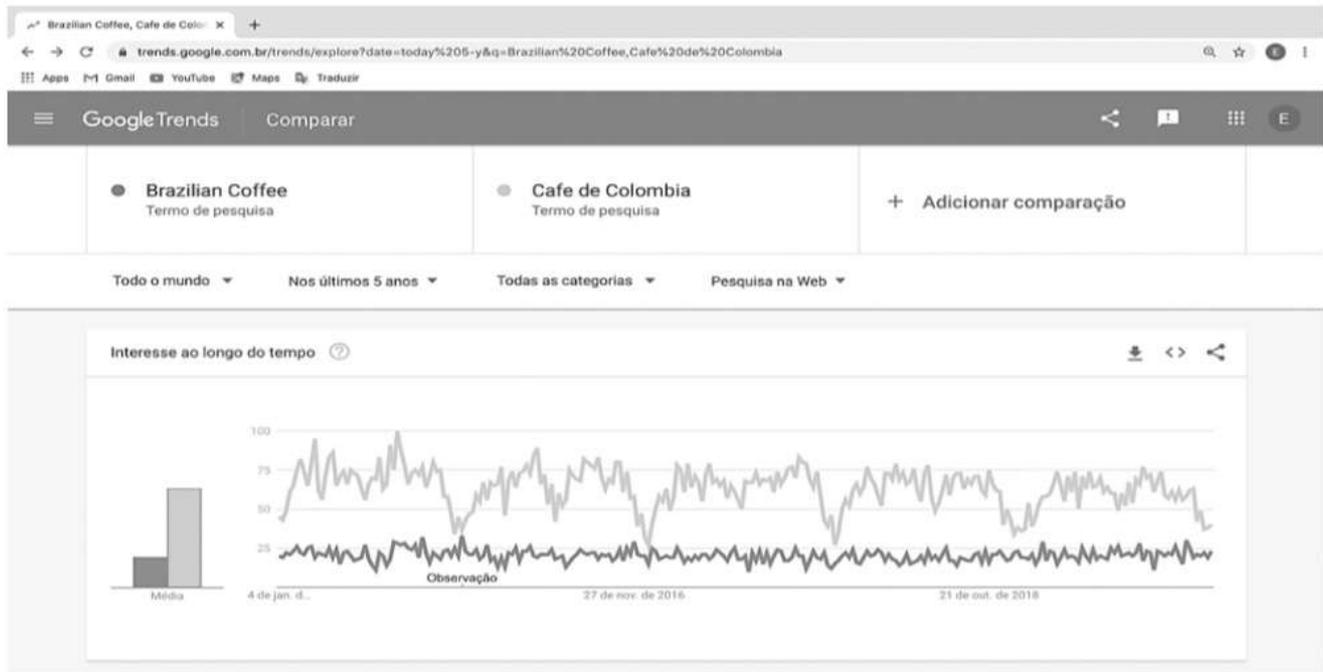


Figura 4.6 Comparativo mundial entre a procura pelas palavras *Brazilian Coffee* e *Café de Colombia* no período de 2015 a 2019.⁹⁷

Os **influenciadores digitais** também estão presentes no agronegócio. O **marketing de influência** já é um conceito consolidado, mas que se potencializou com o *boom* das mídias sociais. Alguns influenciadores vivem exclusivamente de seus canais ou páginas. Muitos são remunerados por meio da divulgação de produtos e serviços e chegam a ter milhões de seguidores. Como o próprio nome diz, influenciam comportamentos e valores. No contexto dos alimentos, por exemplo, vários se dedicam a dicas sobre alimentação e nutrição, e outros ao estilo de vida alimentar, como é o caso dos veganos, que, além de combaterem qualquer consumo de origem animal, incentivam o boicote a diversas marcas e produtos.

Os *ratings* ou avaliações dos consumidores também ajudam o consumidor a tomar decisões. O Vivino⁹⁸ é um aplicativo que tem sua avaliação baseada na experiência de consumidores comuns e não somente em conhecedores de vinho ou enólogos.

As **plataformas de relacionamento** têm sido utilizadas por empresas de insumos para manter um canal de contato e informações para seus clientes como, por exemplo, a Agro Bayer,^{xxii} e redes sociais específicas para o agronegócio, como a YouAgro.^{xxiii}

Por fim, as estratégias de ***inbound marketing*** fazem parte do **marketing de atração**. São ações que visam gerar a atenção e o interesse do consumidor (ou ***leads***) e com isso uma atitude, seja inicialmente a de se cadastrar, deixando suas informações para

futuros contatos, até a compra do produto. Como toda ação de contato com o cliente, ela deve ser utilizada com cautela e com o seu consentimento.

O **Google Ads**^{xxiv} permite que a empresa anuncie com o objetivo de ter o seu nome ou marca aparecendo entre os primeiros nos resultados de buscas no Google. O **Google Analytics**^{xxv} é uma ferramenta gratuita que permite que você tenha acesso, por exemplo, à quantidade, ao local de origem e ao tempo de acesso à sua página na Internet.

4.5.3 Programas de marketing de relacionamento

Um exemplo simples pode nos ajudar a entender o conceito de marketing de relacionamento. Imagine que você é dono de uma revenda agrícola e simultaneamente aparecem dois clientes, um que é novo e outro que já compra com você há mais de dez anos. Quem você atenderia primeiro? A tendência natural é atender o novo para aumentar a sua base de clientes, já que o outro já é o seu cliente. Parece lógico, mas no final dos anos 1980 percebeu-se que manter clientes pode ser muito mais barato do que buscar novos. Além disso, um cliente insatisfeito tende a comunicar seu descontentamento a outros e dificilmente volta a ser cliente depois de uma experiência negativa.

Da mesma forma que se gerenciam pessoas, processos, insumos e recursos financeiros, podem-se gerenciar clientes. Uma das ferramentas são os programas de fidelização. Esses programas ganharam destaque com o segmento de hotéis.^{xxvi} A fidelização proporciona benefícios aos clientes que comprarem mais de determinada empresa. Quanto mais o cliente consome da empresa, mais pontos adquire, e quanto mais pontos, mais benefícios como descontos, atendimento diferenciado, produtos exclusivos, entre outros. Quem não é um cliente assíduo quer ser bronze para ter mais benefícios, quem é bronze quer ser prata e quem é prata quer ser ouro, por exemplo. Para a empresa, compensa gastar mais com quem é fiel e, para quem é fiel, compensa obter mais benefícios. Além de fidelizarem o cliente, esses programas permitem gerar informações relevantes sobre hábitos de compra, e com isso a empresa pode oferecer melhores produtos e atender melhor às expectativas dos clientes. Quando uma empresa consegue

transformar essas ações de fidelização em relacionamentos, dizemos que esses programas são mais do que de fidelização. São o que chamamos de marketing de relacionamento, ou marketing *one to one*.⁹⁹

4.5.4 Papel da inovação no marketing e na diferenciação em agronegócios

Para o marketing, a inovação é fundamental para gerar valor e diferenciação. No agronegócio, surgiram várias ações com foco na inovação, como as *startups* ou *AgTechs*. Ferramentas como os *Hackatons*, *Shark Tank*,¹⁰⁰ por exemplo, ajudam a encontrar a soluções inovadoras para problemas de inovação no agro.

Há também os *hubs*, que selecionam e congregam *startups*, aceleram projetos e trabalham na criação colaborativa. Em vez de uma empresa investir internamente em pesquisa e desenvolvimento para reduzir a quantidade de água na irrigação, por exemplo, uma *startup* pode realizar a pesquisa com profissionais e *know-how* especializados e externos à empresa cliente.

Outros bons exemplos estão na agricultura de precisão, onde existe a possibilidade de usar tecnologias para adaptar o cultivo de acordo com as características de solo e clima de determinada região. Os sensores fazem com que a aplicação de insumos seja mais precisa. As máquinas agrícolas e *drones* estão cada vez mais automatizando a produção. A Internet das coisas (*internet of things* – IoT) tem tornado os cultivos, animais e máquinas conectados. Toda essa tecnologia está gerando uma grande quantidade de dados, conhecidos como *big data*, que, junto a *softwares* de gestão de fazendas, proporcionam uma tomada de decisão mais acurada aos produtores.

No caso dos *drones*, é possível modificá-los, para melhorar a produção agrícola. Os aparelhos podem obter dados de georreferenciamento para a agricultura de precisão, ou seja, identificar áreas onde a aplicação de insumos é necessária, podem reconhecer pragas por meio de *softwares* específicos e, futuramente, avaliar outras informações, como o próprio desenvolvimento das plantas.

Regiões ou *clusters* de inovação também são comuns e impulsionam a inovação no agronegócio. O Vale do Piracicaba¹⁰¹

(uma referência ao *Silicon Valley*, na Califórnia, Estados Unidos, e ao *Food Valley*, na Holanda)¹⁰² foi oficializado em 2016 com o objetivo de criar um ecossistema tecnológico para criação de soluções na agricultura e proporcionar um ambiente de troca de conhecimento e colaboração e o desenvolvimento de empresas, instituições de ensino e da sociedade.

Nessa mesma região, encontra-se a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, a ESALQ, um *campus* da Universidade de São Paulo, que foi considerada por um dos principais *rankings* de ensino como a quinta melhor escola de Agrárias do mundo. Vinculada à ESALQ, existe a ESALQTec, uma incubadora de empresas inovadoras e de caráter tecnológico do agronegócio. Atualmente, a ESALQTec conta com mais de 70 empresas incubadas entre residentes, associadas e em pré-incubação que desenvolvem projetos nas áreas de tecnologia da informação, entomologia, biogás, controles biológicos, entre outras. Muitas delas já receberam aportes financeiros significativos de *venture capital*, como a Spventure.

No Vale do Piracicaba também está a Raízen,¹⁰³ maior produtora de etanol de cana-de-açúcar do mundo. Para sair de sua estrutura hierárquica tradicional, e com isso proporcionar um ambiente de maior inovação, grandes empresas têm apostado em estruturas mais flexíveis, que são as aceleradoras de *startups*. A Raízen criou a Pulse,¹⁰⁴ uma aceleradora que já tem várias empresas em seu *hub*.

Para tornar esse ambiente ainda mais tecnológico, as universidades, os institutos de pesquisa, os *hubs* de inovação e o apoio dos setores público e privado prometem novas safras de inovação no campo, levando o Brasil a cumprir seu compromisso em fornecer alimentos seguros e cada vez mais sustentáveis.

O agronegócio pode proporcionar ao Brasil uma liderança na Bioeconomia, termo que tem gerado crescente interesse por parte da indústria e descreve uma economia baseada na maior longevidade e qualidade de vida e na diminuição da dependência do petróleo, por meio de novas opções tecnológicas e processos industriais com menor impacto ambiental e maior produtividade agrícola. A liderança do país em recursos genéticos, possuindo a maioria das espécies da Terra, permite também gerar inovações no campo da biotecnologia.¹⁰⁵ Saber aproveitar os recursos naturais com visão de longo prazo é necessário para que o agronegócio possa continuar a se desenvolver e ser um *benchmarking* para os momentos de crise

pelos quais estamos passando.

4.5.5 Marketing centrado na experiência do cliente e no mercado

O conceito de marketing pressupõe uma postura ativa sobre a criação e a entrega do valor gerado pelas organizações e produtos do agronegócio. A pergunta a ser formulada não deve limitar-se a como uma **commodity** é conhecida pelo mercado, mas como se deseja que essa **commodity** seja conhecida, mesmo que isso implique a elaboração de um plano de marketing de cinco ou mais anos. Essa perspectiva exige estratégia, estrutura gerencial e recursos financeiros e é conhecida como orientação para o mercado.¹⁰⁶

É verdade que em segmentos como o de produção de *commodities*, com baixa diferenciação, a possibilidade de implementar ações de marketing mais profissionalizadas é restrita, mas muitos segmentos do agronegócio, principalmente os voltados para o produtor rural e o consumidor final, são bem dinâmicos e podem trabalhar de forma bastante sistêmica a orientação para o cliente.

Essa estratégia deverá iniciar-se dentro das fazendas, com adoção e uso de tecnologias modernas e gestão profissionalizada. Além de avaliar os impactos dos recursos baseados em valor dentro de uma fazenda (custos, produção, produtividade, vendas, contratos e recursos naturais para produções mais sustentáveis, que contribuem para o desempenho geral da fazenda), o produtor rural deve começar a pensar não somente em sua fronteira, a propriedade, pensar numa fronteira expandida, regional, com plataformas de gestão colaborativas e de *insights* analíticos inteligentes e de observação de oportunidades.

EXERCÍCIOS

Leia com atenção o caso a seguir.¹⁰⁷

Marcas, produtos e serviços: como responder às novas tendências de comportamento e consumo

comportamento e consumo

Nas últimas décadas, as tecnologias em termos de produtos e serviços ligados ao agronegócio cresceram enormemente nas indústrias de alimentos. Na Fazenda Futuro, que produz hambúrguer à base de ervilha, soja e beterraba, busca-se manter o sabor original da carne e agradar as pessoas que, apesar de carnívoras, procuram opções de alimentos mais saudáveis e sustentáveis. Empresas variadas têm investido na ideia de desenvolver produtos para o mercado *plant-based*. Entre elas estão a NotCo (iniciada por três chilenos no seu país) e a Meta Food (fruto da sociedade entre a Wessel e a Bela Vista Investimentos). Ambas começaram introduzindo no mercado alguns produtos para substituição de proteína animal (hambúrguer, leite, sorvete e maionese) e, com aceitação do mercado e parceria com varejo nos EUA e no Brasil, se depararam com oportunidades de diversificação.

Essa ideia tem tomado conta também de franquias e restaurantes: o Burger King, em parceria com a Marfrig, tem comercializado uma opção de hambúrguer em algumas unidades do estado de São Paulo e pretende expandir para o resto do país. De acordo com estudo do banco de investimento Barclays, citado na reportagem da *Exame*, esse mercado pode chegar a 140 bilhões de dólares por ano em 2029, o que equivale a 10% da fatia do mercado de carnes convencionais.

Preocupação com alimentação saudável, crescimento da obesidade (inclusive em crianças), assim como questões de sustentabilidade em cadeias produtivas do agronegócio, aliadas à inovação e novas tecnologias de informação e processo, passam a influenciar os consumidores e orientar as decisões mercadológicas das empresas. As respostas das empresas são as mais diversas, envolvendo desenvolvimento de linha de produtos, aquisição ou parceria, como:

- Ovo 100% vegetal, em pó, à base de ervilhas (lançado pela rede Pão de Açúcar, segunda maior varejista de alimentos do país).
- Não maionese (produto da NotCo), que já tem 13% do mercado chileno, sendo vendida, no Brasil, pela rede Pão de Açúcar e, nos Estados Unidos, pela Whole Foods.
- Hambúrgueres e almôndegas vegetarianas comercializadas por empresas tradicionais, como Nestlé, Meta e Vegetarian Butcher (comprada pela Unilever).
- Iogurte, bebidas lácteas vegetais e produtos orgânicos (Danone adquiriu a White Waves).

A origem e as mudanças nas indústrias de alimentos são marcantes ao longo do tempo e têm na inovação em produtos, processos, gestão de fornecedores, investimento em expansão de marcas e diversificação estratégias muito bem-sucedidas. Nos dias atuais, conhecimento sobre o que consomem, segurança e transparência nas informações são obrigatórias e cada vez mais relevantes para os clientes. Isso inclui discussão sobre o uso de açúcar, gordura, acidulantes, corantes e sobre origem e processos sofridos pelos alimentos e suas matérias-primas. De acordo com a *Exame*, um dos maiores atrativos para crescimento na indústria de alimentos é a denominada *free from*, ou livre de ingredientes cada vez mais indesejados, como aditivos artificiais.

No caso das empresas de laticínios, cita-se a Verde Campo, que tem um iogurte 100% natural sabor morango colorido com beterraba, nas versões tradicional, light e sem lactose, custando, na embalagem de 500 gramas, cerca de 10 reais. “Temos posicionamento *premium*, mas queremos levar produtos naturais a mais gente”, afirma Arlindo Curzi, diretor de inovação da Verde Campo, entrevistado pela *Exame*.

A tendência de redução de açúcar e adição de fibras vem sendo seguida por empresas como a Nestlé, com os produtos Nescau Max Cereal e Nescau 3.0; a Unilever, que reduziu em 25% o sal na maionese Hellmann’s e 30% no tempero Knorr; e a processadora de carnes BRF, dona de marcas como Sadia e Perdigão, que também diminuiu o sal. Ainda citados na reportagem, encontram-se o Carrefour, que busca alavancar a venda de produtos orgânicos, e a Korin e a Coca-Cola, com propostas direcionadas a vender produtos mais saudáveis. Em resumo, alimentos podem ser classificados em produtos à base de vegetais, orgânicos, com ingredientes modificados e os superalimentos.

Questões sobre o texto

1. Qual seria o objetivo das ações de marketing: maximizar a satisfação do cliente ou maximizar a lucratividade da empresa a longo prazo? Responda considerando as ações ou os exemplos das empresas citadas no texto “Marcas, produtos e serviços: como responder às novas tendências de comportamento e consumo”.
2. Considerando o conceito de micro e macroambiente de marketing discutido neste capítulo, quais foram os elementos considerados pelas empresas para desenvolver as ações realizadas? Use teoria e dê exemplos do texto.
3. Sugira, para pelo menos duas diferentes indústrias de alimentos, uma estratégia relacionada ao preço e outra ao produto que concorram com empresas citadas no texto do exercício.

4. Sugira, para pelo menos duas diferentes indústrias de alimentos, uma estratégia relacionada à praça e outra à comunicação, considerando exemplos fornecidos no texto.
5. Nem sempre alterações no mercado devem ser encaradas como ameaças ao sucesso competitivo de uma empresa. Como algumas das empresas citadas lidaram com as mudanças no comportamento do consumidor de seus produtos?
6. A mudança tecnológica associada à criação de diferentes opções de alimentos é considerada uma área de grandes oportunidades. Discuta algumas oportunidades e tendências futuras nessa área e como o varejo vem se posicionando a esse respeito.
7. Considere a afirmação a seguir e discuta como isso se relaciona com as decisões tomadas pelas diferentes empresas mencionadas ao longo do texto: “Uma pessoa tende a comprar um produto cuja imagem seja mais semelhante à sua própria imagem.”
8. Analise os fatores que afetam o comportamento dos potenciais clientes dos produtos alternativos à carne bovina, a laticínios e aos ovos e tente formar segmentos de mercado com eles.
9. Quais desafios mercadológicos você percebe em curto e médio prazos para as empresas citadas?
10. Proponha e justifique, para pelo menos duas diferentes indústrias de alimentos, uma estratégia relacionada ao marketing digital.

NOTAS

1. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definitions of marketing*, 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
2. COMMON LANGUAGE MARKETING DICTIONARY. *Marketing terms defined by the authorities*, [s.d]. Disponível em: <https://marketing-dictionary.org/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
3. SPERS, E. E.; SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M. Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo de caso dos mercados de São Paulo e Belo Horizonte. *Revista de Administração da USP*, v. 39, n. 1, p. 53-61, 2004.
4. Para um bom aprofundamento do conceito de marketing experiencial, consulte: PONTES, M. C. *Marketing experiencial ou o uso da experiência*

consulte: PONTES, M. C. *Marketing experiencial ou o uso da experiência no marketing?* Estudo de caso em hotéis 5 estrelas da cidade de São Paulo. 2012. 257 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

5. VOGT, R. A.; KAISER, L. L. Still a time to act: a review of institutional marketing of regionally-grown food. *Agriculture and Human Values*, v. 25, n. 2, p. 241-255, 2008.
6. FAPESP. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. *Contribuição da FAPESP ao desenvolvimento da agricultura do estado de São Paulo*, [s.d]. Disponível em: <https://bv.fapesp.br/pt/auxilios/58252/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
7. STREETER, D. H.; SONKA, S. T.; HUDSON, M. A. Information technology, coordination, and competitiveness in the food and agribusiness sector. *American Journal of Agriculture Economics*, v. 73, n. 5, p. 1466-1471, 1991.
8. GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a system approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Harvard Business School Division, 1968.
9. BISSIELO, A. B. *Étude de la filière du lait*. 1970. Tese (Doutorado) – Université Cheikh Anta Diop. Dakar, Senegal, 1970.
10. Sobre essas definições, reportar-se também ao Capítulo 1.
11. CUNHA, C. F.; SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D. Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. *RAE*, v. 51, n. 6, p. 542-552, 2011.
12. SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D.; BERTRAIT, A. Dungullin Estate: certificação de qualidade na agricultura australiana. IX SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 1999. *Anais... Águas de São Pedro*, v. 9. p. 1-9 1999.
13. Fonte: Adaptado de SCARE e ZYLBERSZTAJN, 2006.
14. HAMZAOUÏ-ESSOUSSI, L. Technological complexity and country-of-origin effects on binational product evaluation: Investigation in an emerging market. *Journal of Global marketing*, v. 23, n. 4, p. 306-320, 2010.
15. PINAR, M.; TRAPP, P. S. Creating competitive advantage through ingredient branding and brand ecosystem: the case of Turkish cotton and textiles. *Journal of International Food & Agribusiness marketing*, v. 20, n. 1, p. 29-56, 2008.
16. AB's HONEY. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <https://www.abhoney.com.au/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
17. CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press, 1990.
18. KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2019.
19. GALHANONE, R. F.; ROCHA, T.; SPERS, E.; RODRIGUES, F. The influence of corporate global mindset on international franchising. *RAUSP Management Journal*, no prelo, 2019.
20. MOORMAN, C.; DAY, G. S. Organizing for marketing excellence. *Journal*

of Marketing, v. 80, n. 6, p. 6-35, 2016.

21. MCDONALD, M.; WILSON, H. *Planos de marketing*. Planejamento e gestão estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2013. 427 p.
22. MCDONALD, M. Planejamento estratégico de marketing: teoria e prática. In: BAKER, M. J. (org.) *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
23. KUMAR, V. Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, v. 82, p. 1-12, 2018.
24. ANGUS, A.; WESTBROOK, G. *As 10 principais tendências globais de consumo 2019*. Euromonitor International, 2019. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4586762/mod_resource/content/1/%2010%20Tende%CC%82ncias%20Globais%20de%20Consumo%202019.pdf. Acesso em: 8 nov. 2019.
25. FILIPPE, M.; BONFIM, M. A reinvenção da comida. *Exame*, 12 de set. de 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-reinvencao-da-comida/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
26. Fonte: adaptado de KOTLER, P.; KELLER, K. *Op. cit.*
27. Fonte: adaptada de URDAN, A.T.; URDAN, F.T. *Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2010.
28. AAKER, D. A. *Strategic market management*. New York: John Wiley, 1984.
29. HALL, R. H. *Organização, estruturas e processos*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1984.
30. ABETTI, P. A. Technology: a key strategic resource. *Management Review*, New York, v. 78, n. 2, 1989.
31. HALL, R. H. *Op. cit.*
32. Fonte: EXAME. Grandes frigoríficos também querem sua parte no mercado de “carne vegetal”. 25 de nov. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/grandes-frigorificos-tambem-querem-sua-parte-do-mercado-de-carne-vegetal/>. Acesso em: 04 jan. 2020.
33. KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
34. FERGUSON, C. E. *Microeconomia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1978.
35. BATALHA, M. O.; LUCHESE T., LAMBERT J. L. Hábitos de consumo alimentar no Brasil: realidade e perspectivas. In: BATALHA, M. O. *Gestão do agronegócio: textos selecionados*. São Carlos: EDUFSCAR, 2005.
36. GRACIA, A.; ALBISU, L. M. Food consumption in the European Union: main determinants and country differences. *Agribusiness*, v. 17, n. 4, 2001.
37. LAMBERT, J. L. *Representations, attitudes et comportements alimentaires: inventaire des modèles existants*. France, juin 1996.
38. ROSSETTI, J. P. *Introdução à economia*. São Paulo: Atlas, 2000.
39. FERGUSON, C. E. *Microeconomia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1978.

40. ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer behavior*. 8. ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995
41. TANGERMANN, S. Economic factor influencing food choice. *In*: RITSON, C.; GOFTON, L.; McKENZIE, J. *The food consumer*. (Ed.). Chichester: John Wiley, 1986.
42. ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Op. cit.*
43. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. Cit.*
44. Fonte: adaptada de KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2019.
45. MORGAN, G. *Imagens da organização*. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
46. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
47. MURCOTT, A. You are what you eat: anthropological factors influencing food choice. *In*: RITSON, C.; GOFTON, L.; McKENZIE, J. *The food consumer*. New Jersey: John Wiley, 1986.
48. SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
49. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
50. CASOTTI, L. *À mesa com a família: um estudo do comportamento do consumidor de alimentos*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
51. FISCHLER, C. *L'omnivore*. Paris: Odile Jacob, 1990.
52. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
53. HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 593 p.
54. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
55. ROBINSON, P. J.; FARRIS, C. W.; WIND, Y. *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
56. TASSABEHJI, R.; MOORHOUSE, A. The changing role of procurement: developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 14, n.1, p. 55-68, 2008.
57. BALS, L.; SCHULZE, H.; KELLY, S.; STEK, K. *Op. cit.*
58. BALS, L.; SCHULZE, H.; KELLY, S.; STEK, K. *Op. cit.*
59. BALS, L.; SCHULZE, H.; KELLY, S.; STEK, K. *Op. cit.*
60. WEBSTER, F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, v. 36, n. 2, p. 12-19, 1972
61. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
62. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
63. URDAN, A. T.; URDAN, F.T. *Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2010.
64. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
65. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
66. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*

67. AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2004.
68. PORTER, M. E. A análise estrutural de indústrias. In: *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
69. Essas estratégias estão discutidas mais profundamente no Capítulo 2.
70. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
71. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
72. URDAN, A. T.; URDAN, F.T. *Op.cit.*
73. SHAPIRO, B.P.; BONOMA, T.V. How to segment industrial marketing. *Harvard Business Review*, v. 62, n.3, p. 110-114, 1984.
74. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
75. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
76. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Op. cit.*
77. Fonte: adaptado de FONSECA, M. Sem cartão ou dinheiro: na Evino você compra vinho só “passando o celular”. *Exame*, 19 de fev. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-vender-vinhos-melhores-para-evino-resposta-esta-no-seu-celular/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
78. COSTA, J. I. P. *Marketing: noções básicas*. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.
79. AKERLOF, G. A. The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. In: *Uncertainty in economics*. New York: Academic Press, 1978. p. 235-251.
80. No Brasil, a quantidade mínima exigida por lei é de 25% (Anvisa: Resolução RDC 264, de 22 de setembro de 2005) e na Europa é de 35%.
81. COCA COLA BRASIL. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <https://loja.cocacolabrasil.com.br/moda?O=&page=1&map=c>. Acesso em: 13 nov. 2020.
82. Fonte: adaptado de BEDENDO, M. 5 comportamentos do consumidor para 2016. *Exame*, 24 de fev. 2017. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/branding-consumo-negocios/2015/12/28/5-comportamentos-do-consumidor-para-2016/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
83. VEILING. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <http://www.veiling.com.br/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
84. B3 BRASIL. BOLSA.BALCÃO. *Commodities*. [s.d]. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/commodities/. Acesso em: 11 jan. 2020.
85. Fonte: ECR BRASIL. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br>. Acesso em: 11 jan. 2020.
86. ALVAREZ, Francisco Javier S. M. *Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda: Estratégias e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2008.
87. Mapa de calor é uma representação do resultado do *eye tracking* em relação à atenção visual da imagem. Quando mais visualizada, ela é representada pela cor vermelha. Quando menos, é representada pela

cor verde e quando intermediária, pela amarela. Quando a área não é visualizada, é possível visualizar a imagem original.

88. SECURATO, A. S. *Influência da música, da iluminação e crowding na atenção do consumidor: um estudo exploratório em ambiente de laboratório de varejo*. 2017. 68 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2017.
89. ABMRA. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING RURAL E AGRONEGÓCIO. Mostra ABMRA. Disponível em: <http://abmra.org.br/mostra-abmra/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
90. SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA. *SNA homenageia Globo por campanha 'Agro é Tech, Agro é Pop, Agro é Tudo'*. 31 de jan. 2017. Disponível em: <http://sna.agr.br/sna-homenageia-globo-por-campanha-agro-e-tech-agro-e-pop-agro-e-tudo/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
91. AMO ABACATE. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <https://amoabacate.com.br/>. Acesso em: 11 jan. 2020.
92. YOUTUBE. *Clif Bar: Farmers Speak - Giving Voice to Organic Oats*. 11 de nov. 2014. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?time_continue=81&v=YSoq8ZBdU20&feature=emb_logo. Acesso em: 13 nov. 2020.
93. ÚNICA. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <http://www.unica.com.br/>. Acesso em: 11 jan. 2020.
94. SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E MEIO AMBIENTE. *Etanol verde*. [s.d]. Disponível em: <https://www.infraestruturameioambiente.sp.gov.br/etanolverde/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
95. PROJETO AGORA. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <http://www.projetoagora.com.br/>. Acesso em: 11 jan. 2020.
96. DESAFIOS MUDANÇAS CLIMÁTICAS. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <http://www.desafiomudancasclimaticas.com.br/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
97. Fonte: Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/explore?geo=BR&q=BRAZILIAN%20COFFEE,CAFE%20DE%20COLOMBIA>. Acesso em: 13 nov. 2020.
98. O aplicativo é utilizado para outros produtos também. Para mais informações, consulte: <https://www.vivino.com/app>. VIVINO. *The Vivino App*. [s.d]. Disponível em: <https://www.vivino.com/app>. Acesso em: 13 nov. 2020.
99. ROGERS, M.; PEPPERS, D. *One to One, B2B, Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. New York: Currency Doubleday, 2001.
100. SPERS, E. E.; HABERLI JUNIOR, C.; ALMEIDA, L. F. CHINI, J. A trilogia do agronegócio: plante produtividade, corte custos e cultive inovação. *Sumários Revista da ESPM*, v. 23, n. 4, p. 94-99, 2017.
101. VALE DO PIRACICABA. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <http://www.valedopiracicaba.org/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
102. FOODVALLEY. *Homepage*. [s.d]. Disponível em:

<http://www.foodvalley.nl/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

103. RAIZEN. *Homepage*. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
104. PULSE. HUB DE INOVAÇÃO. *Homepage*. Disponível em: <https://www.pulsehub.com.br/index.html>. Acesso em: 13 nov. 2020.
105. PORTAL DA INDÚSTRIA. Notícias. *Expansão da bioeconomia no Brasil depende de regras claras, profissionais qualificados e incentivo à pesquisa*. 23 de out. 2014. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/bioeconomia/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
106. JAWORSKI, B. J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, v. 1, n. 2, p. 119-135, 1996.
107. FILIPPE, M.; BONFIM, M. A reinvenção da comida. *Exame*, 12 de set. de 2019. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/a-reinvencao-da-comida/>. Acesso em: 13 nov. 2020. MENDES, L. F. Wessel lança hambúrguer vegetal. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2020/11/20/wessel-lanca-hamburguer-vegetal.ghtml?GLBID=15b0283c9399346c1798b1ee4691a750d4d395142556d42305a3671526>. Acesso em: 24 nov. 2020.
FILGUEIRA, M. L. Leite plant-based da foodtech NotCo chega aos EUA. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2020/11/06/leite-plant-based-da-foodtech-notco-chega-aos-eua.ghtml>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BAKER, M. J. (org.) *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
- CARNEIRO, J. M. T.; SAITO, C. S.; AZEVEDO, H. M.; CARVALHO, L. C. *Formação e administração de preços*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- CZIKOTA, M. R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Artmed, 2000. 560p.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995. 641p.
- HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUCH, D. L.; BEST, R. J. *Comportamento do consumidor: construindo estratégia de marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 507p.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MADRUGA, R.; CHI, B. T.; SIMÕES, M. L. C.; TEIXEIRA, R. F. *Administração de marketing no mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

MARTINELLI, D. P.; SPERS, E. E.; COSTA, A. F. Ypióca: introduzindo uma bebida genuinamente brasileira no mercado global. CONGRESSO ANUAL DO PENSA, 2000. *Anais...* São Paulo, 2000.

PORTER, M. E. *Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 401p.

QUANTIZ. *Preços: uma visão estratégica*. Disponível em: http://www.quantiz.com.br/artigos/precos_uma_visao_estrategica.pdf. Acesso em: 19 fev. 2011.

ROCHA, A; FERREIRA, J. B; SILVA, J. F. *Administração de marketing*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 680 p.

SCARE, R. F.; ZYLBERSZTAJN, D. *Gestão da qualidade no agronegócio*. São Paulo: Atlas, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D.; SPERS, E. E.; CUNHA, C. F. *Expansão do conceito de sustentabilidade na cadeia de valor: estudo de caso Carrefour*. Fundação Instituto de Administração. São Paulo: USP, 2008.

-
- i Incoerência entre as atitudes ou comportamentos que acreditam ser o certo e o que é realmente praticado. RHINE, R. J. Some problems in dissonance theory research on information selectivity. *Psychological Bulletin*, v. 68, n. 1, p. 21, 1967.
 - ii Define um dos subsistemas de informação focado no consumidor (*customer relationship management*), mas que no linguajar de mercado tem sido associado à criação de programas de fidelidade que buscam privilegiar segmentos e clientes pelo valor que geram ao negócio.
 - iii Visite sites que comercializam fazendas, como fazendas.org, para conhecer como as ações de marketing são realizadas para comercializar propriedades agrícolas.
 - iv Grau Brix (símbolo °Bx) é uma escala numérica que mede a quantidade de sólidos solúveis (entenda-se basicamente como açúcar

ou sacarose) em uma fruta, em cana-de-açúcar, em suco de frutas, em tomate-cereja etc. Fonte: APPA. Cooperativa Agroindustrial APPC. *O que é grau Brix?* [s.d]. Disponível em: [https://appc.coop.br/pt_br/2019/11/08/o-que-e-o-grau-brix/#:~:text=Brix%20\(s%C3%ADmbolo%20%C2%B0Bx\)%20%C3%A9,%2C](https://appc.coop.br/pt_br/2019/11/08/o-que-e-o-grau-brix/#:~:text=Brix%20(s%C3%ADmbolo%20%C2%B0Bx)%20%C3%A9,%2C) Acesso em: 14 dez. 2020.

- v O Capítulo 2 apresenta e discute uma metodologia de planejamento estratégico que complementa o conteúdo desta seção.
- vi Ver seção 1.12 do Capítulo 1.
- vii Reportar-se ao Capítulo 5 para mais detalhes sobre a logística agroindustrial.
- viii Veja a marca Taeq, do grupo GPA. GPA. Negócios e marcas. *Taeq*, [s.d]. Disponível em: <https://www.gpabr.com/pt/negocios-e-marcas/marcas-exclusivas/taeq/>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- ix Veja o vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc>. Acesso em: 12 nov. 2020.
- x Veja a consulta pública sobre a nova proposta de rotulagem de alimentos. ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Prorrogadas consultas sobre rotulagem de alimentos*, 2019. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/noticias/-/asset_publisher/FXrpx9qY7FbU/content-consultas-publicas-sobre-rotulagem-de-alimentos/219201. Acesso em: 14 dez. 2020.
- i A demanda é elástica quando uma pequena variação no preço acarreta uma grande variação na quantidade de produtos demandada, ao passo que a demanda é chamada inelástica quando não se verificam grandes variações na quantidade demandada, mesmo havendo significativas variações nos preços. KHAN ACADEMY. Elasticidade-preço da demanda e elasticidade-preço da oferta. [s.d]. Disponível em: <https://pt.khanacademy.org/economics-finance-domain/microeconomics/elasticity-tutorial/price-elasticity-tutorial/a/price-elasticity-of-demand-and-price-elasticity-of-supply-cnx>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- xii Um canal de distribuição pode ser direto (sem intermediários) ou conter diversos *players* que fazem a ligação entre a produção e o consumo.
- xiii Ou, em inglês, *ominichannel*.
- xiv Que transportam e comercializam grandes quantidades.
- xv Sortimento é a variedade de produtos que um varejo tem disponível para venda.
- xvi Para mais informações, veja: ECR BRASIL. *Homepage*. [s.d]. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br>. Acesso em: 11 jan. 2020.
- xvii Planograma é a representação gráfica ou desenhada do

- posicionamento de um produto, do seu sortimento ou da sua categoria em determinada gôndola, prateleira, expositor e outros. Fonte: WIKIPEDIA. Planograma. [s.d]. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Planograma>. Acesso em 13 nov. 2020.
- xviii Para mais informações, acesse: ABMRA. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING RURAL E AGRONEGÓCIO. Homepage. [s.d]. Disponível em: <http://abmra.org.br/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- xix Para mais informações sobre essa pesquisa, consulte: ABMRA. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING RURAL E AGRONEGÓCIO. Pesquisa Abmra. [s.d]. Disponível em: <http://abmra.org.br/pesquisa-abmra/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- xx Em inglês, *Electronic Word of Mouth (eWOM)*.
- xxi *Meme* é um termo grego que significa imitação. O termo é bastante conhecido e utilizado no “mundo da Internet”, referindo-se ao fenômeno de “viralização” de uma informação, ou seja, qualquer vídeo, imagem, frase, ideia, música etc., que se espalhe entre vários usuários rapidamente, alcançando muita popularidade. SIGNIFICADOS. Significado de Meme. 20 de abr. 2015. Disponível em: <https://www.significados.com.br/meme/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- xxii Para saber mais: AGRO BAYER BRASIL. Homepage. [s.d]. Disponível em: <https://www.agro.bayer.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- xxiii Para saber mais: YOUAGRO. Homepage. [s.d]. Disponível em: <https://youagro.com/index.php>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- xxiv Para saber mais: GOOGLE ADS. Faça sua empresa crescer com Google Ads. [s.d]. Disponível em: <https://ads.google.com>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- xv Para saber mais: GOOGLE ANALYTICS. Homepage. [s.d]. Disponível em: <https://analytics.google.com>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- xxvi Para um aprofundamento, veja HARVARD BUSINESS PUBLISHING EDUCATION. Hilton Hotels: Brand Differentiation through Customer Relationship Management. [s.d]. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/809029-PDF-ENG?itemFindingMethod=Collections>. Acesso em: 13 nov. 2020.