

MANUAL DO ALUNO

DISCIPLINA ECONOMIA E GESTÃO

Módulos 5, 6 e 7

República Democrática de Timor-Leste
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MANUAL DO ALUNO - DISCIPLINA DE ECONOMIA E GESTÃO
Módulos 5 a 7

AUTOR

ANTÓNIO ESPIGA PINTO

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO

DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Centro de Impressão do Ministério da Educação, Juventude e Desporto

ISBN

978-989-753-220-7

TIRAGEM

50 EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE
2014



Índice

Associativismo e Cooperativismo.....	7
Apresentação.....	8
Objetivos da aprendizagem	8
Âmbito dos conteúdos.....	8
Associativismo e Cooperativismo.....	10
1... Organização dos mercados agrícolas	10
2. Medidas de regularização dos mercados de produtos agrícolas	14
3. Quotas de produção e impostos específicos	24
4. Regime de preços	24
4. Sistema de preços.....	29
5. Indemnizações compensatórias e outras ajudas ao rendimento	30
6. Seguros agrícolas, pecuários e florestais	31
6.1. Importância dos seguros na harmonização dos resultados das empresas agrícolas	32
7. Associações agrícolas.....	33
7.1. O associativismo na criação de escalas e a maximização de resultados.....	36
7.1.1. Tipos de associações agrícolas.....	36
7.1.2. Sociedades de agricultura de grupo	38
7.1.3. Agrupamentos de produtores	39
8. Cooperativas agrícolas.....	40
8.1. Breve historial.....	41
8.2. Tipos de cooperativas	42
8.3. Princípios cooperativos.....	43
8.4. Estrutura e funcionamento.....	45
Atividades Teórico-Práticas	46
1ª Atividade	46
2ª Atividade	46
Exercícios	47
Bibliografia	48
Projecto de Melhoria.....	51
Apresentação.....	52
Objetivos da aprendizagem	52
Âmbito dos conteúdos.....	52
Projeto de Melhoria	53
Introdução	53



1. Técnica dos orçamentos parciais	55
2. Técnica dos orçamentos completos.....	56
3. Método da programação linear	57
4. Avaliação de investimentos:	59
4.1. Noções elementares de cálculo financeiro	59
4.2. Critérios de avaliação de projetos de investimento.....	65
4.3. Avaliação de investimentos utilizando o critério do valor atual	65
Atividades Teórico-Práticas	66
1ª Atividade	66
2ª Atividade	66
Exercícios	67
Bibliografia	68
Marketing Agroalimentar	71
Apresentação.....	72
Objetivos da aprendizagem	72
Âmbito dos conteúdos.....	72
Marketing Agroalimentar	75
1. Introdução	75
1.1. Definição e âmbito do marketing agroalimentar	76
2. O que é um mercado	81
2.1. Mercado agrícola	82
2.2. Mercado industrial	83
2.3. Mercado alimentar de consumo.....	84
3. Noções de produto agroalimentar.....	86
3.1. Produto indiferenciado.....	86
3.2. Produto de marca	86
3.3. Tipos de marca	88
3.3.1. Marca fabricante.....	89
3.3.2. Marca distribuidor	90
3.3.3. Produtos primeiro preço.....	90
4. O consumo e o consumidor	91
4.1. Medição do consumo: a dimensão do mercado.....	91
4.1.1. Revisão da teoria da procura	93
4.2. Descrição dos consumidores em termos de variáveis de marketing	95
4.2.1 Os orçamentos familiares	95
4.2.2. Afetação do rendimento familiar.....	96
4.2.3. Variáveis não controláveis e controláveis.....	99



4.2.4 Critérios de escolha do agregado familiar	100
4.2.5 Segmentação dos agregados familiares: Organização dos dados de consumo	100
4.2.5.1 As características demográficas e socioprofissionais.....	101
4.2.5.2. Outros critérios de segmentação.....	102
4.3. O ato de compra e seus intervenientes	103
4.3.1. Os principais fatores que influenciam o consumidor	104
4.3.1.1. O preço	106
4.3.1.2. A qualidade.....	109
4.3.1.3. Publicidade, promoção, animação.....	113
4.3.1.4. Distribuição.....	115
4.3.1.5. Variáveis não controláveis	117
4.3.2. Informação relacionada com o produto	118
4.3.2.1. Marca.....	118
5. O mercado de consumo: O hipermercado e a distribuição moderna.....	119
5.1. A grande distribuição em Timor-Leste	119
5.1.1. Pontos de venda	124
5.2. Princípios de funcionamento da cadeia de distribuição	128
5.2.1. O referenciamento.....	136
5.2.2. As entregas	137
5.3. O fenómeno hard-discount.....	137
5.4. Noções básicas de merchandising	139
6. O mercado de produtos alimentares: Entre o fabricante e o distribuidor.....	140
6.1. Organização das condições gerais de venda.....	140
6.1.1 Concorrência perfeita e concorrência monopolista.....	145
6.1.2. As condições gerais de venda	146
6.2. A determinação do preço	146
6.2.1. Um preço é diferente de um custo	148
6.2.2 A formação do custo do produto.....	156
6.2.3 O preço de venda interna	157
6.2.4 Constelação de preços.....	157
6.2.4.1 Marca fabricante.....	157
6.2.4.2 Marca distribuidor	159
6.2.4.3 Primeiro preço	163
A negociação	164
Exercícios / Avaliação	167
Atividade Prática	168
Bibliografia.....	184







Finí Diak



“Fini Diak” e Loja de Agricultura em Vatuboro, subdistrito de Maubara

Associativismo e Cooperativismo

Módulo 5

Apresentação

Com este módulo pretende-se dotar o aluno de conhecimentos no âmbito do Associativismo Agrícola e do Cooperativismo.

Pretende-se, também, que o aluno reconheça a importância do associativismo neste setor de atividade, assim como da organização cooperativa.

Objetivos da aprendizagem

- Reconhecer a importância da regularidade de abastecimento dos mercados agroalimentares;
- Tomar conhecimento da legislação e regulamentos nacionais de apoio às explorações agrícolas e aos agricultores;
- Reconhecer a relevância da subscrição do seguro;
- Identificar as condições de aplicabilidade do fundo de calamidades;
- Identificar diferentes tipos de associações agrícolas;
- Distinguir diferentes cooperativas;
- Reconhecer os princípios do cooperativismo;
- Enumerar vantagens do cooperativismo;
- Identificar causas de possíveis ineficácias funcionais do sector cooperativo;
- Tomar conhecimento da estrutura organizativa e funcional das cooperativas.

Âmbito dos conteúdos

1. Organização dos mercados agrícolas
2. Medidas de regularização dos mercados de produtos agrícolas
3. Quotas de produção e impostos específicos
4. Regime de preços
5. Sistema de preços
6. Indemnizações compensatórias e outras ajudas ao rendimento
7. Seguros agrícolas, pecuários e florestais
 - 7.1. Importância dos seguros na harmonização dos resultados das empresas agrícolas



- 7.2. Sistema Integrado de Proteção contra Aleatoriedades Climáticas (SIPAC)
 - 7.2.1. Financiamento
 - 7.2.2. Apólice
 - 7.2.3. Riscos cobertos
 - 7.2.4. Fundo de calamidades
- 8. Associações agrícolas
 - 8.1. O associativismo na criação de escalas e a maximização de resultados
 - 8.1.1. Tipos de associações agrícolas
 - 8.1.2. Sociedades de agricultura de grupo
 - 8.1.3. Agrupamentos de produtores
 - 8.1.4. Associações de agricultores regantes
 - 8.1.5. Centros de gestão da empresa agrícola
 - 8.1.6. Outras
- 9. Cooperativas agrícolas
 - 9.1. Breve historial
 - 9.2. Tipos de cooperativas
 - 9.3. Princípios cooperativos
 - 9.4. Estrutura e funcionamento



Associativismo e Cooperativismo

O conceito de associativismo está relacionado à adoção de métodos de trabalho que estimulem a confiança, a ajuda mútua, o fortalecimento do capital humano, entre outros fatores.

Já o cooperativismo está ligado à união de pessoas para o atendimento de aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de sociedade coletiva.

1. Organização dos mercados agrícolas

Um exemplo de organização de mercados agrícolas em Timor-Leste descrito pelo Instituto Marquês de Valle Flor (IMVF, ONGD)¹ e que se transcreve.

Um exemplo a seguir.

“Timor: marca “Fini Diak” valoriza produtos agrícolas locais

Foi inaugurada, no dia 15 de Setembro, em Vatuboro, subdistrito de Maubara, a Loja de Agricultura “Fini Diak”, destinada a fornecer materiais agrícolas aos produtores locais (fig. 1).



Figura 1 – Horta e interior da loja

Cerca de 50 convidados, entre agricultores, comunidade local, ONG’s e a Cooperação Portuguesa presenciaram a abertura desta loja, criada com o objetivo de facilitar o acesso a sementes, materiais e equipamentos agrícolas pelos próprios produtores locais

¹ <http://www.imvf.org/conteudos.aspx?id=433&cid=651>



e através de um sistema de crédito, para além de acumular as valências de formação e do apoio técnico.

A loja de Agricultura fecha assim a cadeia de apoio aos agricultores locais - materializada numa Unidade de Prestação de Serviços Agrícolas (UPSA) - cuja meta é a valorização da produção agrícola local. Centrado numa ótica de agro-business, a UPSA é um centro inovador que integra um conjunto amplo de serviços desde o apoio à produção até ao processamento e à comercialização dos produtos agrícolas locais.

A inauguração foi presidida pelo Administrador do Subdistrito de Maubara, que na ocasião salientou a importância deste projeto para a comunidade local, apelando à participação de todos.

Para além da visita à loja, os convidados tiveram ainda a oportunidade de conhecer melhor a iniciativa e o espaço envolvente, no qual se inclui uma horta experimental e uma coleção de bananeiras que pretende representar as 23 variedades referenciadas no distrito de Liquiça.

A iniciativa, parte integrante do Project de Dinamização dos Mercados e dos Circuitos de Comercialização Locais, já beneficia diretamente 52 agricultores, organizados em três agrupamentos (Varcão, Lebotelo e Loes), num total de 6000 m² de plantação.

À margem do evento, estes campos agrícolas foram identificados com a marca Fini Diak, através de placas com o logo da marca, garantindo desta forma que a produção é de qualidade e respeita o regulamento dos agrupamentos agrícolas Fini Diak.

Num país onde se verificam carências alimentares em mais de 70% das aldeias, com particular incidência durante os meses de Novembro/Dezembro e Fevereiro/Março, o IMVF aposta na inovação e na qualidade, pretendendo potenciar, qualificar e escoar a oferta agrícola local através de parcerias com o sector público e privado.

A Unidade de Transformação e a Frutaria Maubara, responsável pela distribuição dos produtos agrícolas, complementam a UPSA, que tem vindo a ser desenvolvida em parceria com o Programa Mós Bele - Cluster da Cooperação Portuguesa em Timor Leste. A UPSA consegue atualmente garantir escoamento da produção dos seus agricultores abastecendo a Escola Portuguesa, o Pateo, o Kmaneg, para além dos tradicionais mercados e bazares.

Um projeto cofinanciado pela Cooperação Portuguesa.”



Verifica-se que estes projetos e outros podem vir a ser lançados de modo a melhorar a oferta e conseqüentemente a produção.

É inevitável e muito benéfico que os agricultores passem da postura de produção de subsistência para a produção de excedentes que possam vender e distribuir esses produtos pelas regiões, em especial as mais populacionais, nomeadamente as capitais de distrito. A organização em Associações e Cooperativas é da máxima importância para atingir estes e outros objetivos.

MERCADO INTERNO

Intervenção no mercado

De forma a assegurar a estabilidade dos mercados e um nível de vida equitativo à comunidade agrícola, foi criado um mecanismo de apoio aos preços paralelo à introdução de **regimes de apoio direto**.

O mecanismo de apoio aos preços tem em conta as necessidades de cada setor agrícola, bem como a sua interdependência. As medidas traduzem-se por:

- **Intervenções públicas** nos mercados dos produtos agrícolas;
- Pagamentos de **ajudas à armazenagem privada** de cereais, arroz, açúcar, carne de bovino e de vitela, leite e produtos lácteos, carne de suíno, ovino e caprino.

COMERCIALIZAÇÃO E PRODUÇÃO

As normas de comercialização para determinados produtos agrícolas podem, por exemplo, incidir sobre a qualidade dos produtos, a sua embalagem, o seu armazenamento ou ainda o seu transporte.

O regulamento pode impor normas suplementares relativas à produção e comercialização de produtos que beneficiam de uma **marca de proteção**, caso da fruta ou outro. Estas marcas são as denominações de origem controladas, as indicações geográficas e as menções tradicionais. O regulamento descreve o procedimento através do qual os produtores que pretendam beneficiar de uma tal marca devem apresentar no seu pedido.

Organizações de produtores e interprofissionais

O presente regulamento fixa as normas relativas ao reconhecimento e funcionamento das organizações de produtores e das organizações interprofissionais.



As organizações de produtores devem, nomeadamente, permitir a elaboração de uma programação conjunta da produção e a sua adaptação à procura.

As organizações interprofissionais não são compostas apenas por produtores. Podem agrupar representantes de atividades económicas ligadas à produção, ao comércio ou à transformação dos produtos agrícolas. As organizações interprofissionais têm, nomeadamente, o objetivo de otimizar os custos de produção e de transformação dos produtos.

COMÉRCIO COM PAÍSES TERCEIROS

Em princípio, qualquer taxa de efeito equivalente a um direito aduaneiro e qualquer restrição quantitativa ou medida de efeito equivalente são proibidas no comércio com os países terceiros.

Importações

A Comissão pode exigir a apresentação de **certificados de importação** para os produtos dos seguintes setores: cereais, arroz, açúcar, sementes, azeite e azeitonas de mesa, linho e cânhamo, bananas, vinho, plantas vivas, carne de bovino, carne de suíno, carnes de ovino e caprino, carne de aves de capoeira, leite e produtos láteos, ovos e álcool etílico de origem agrícola.

A estes produtos são aplicáveis os direitos de importação da pauta aduaneira comum, ainda que estejam previstas disposições específicas para alguns deles. Em certos casos, os direitos de importação podem ser suspensos ou podem ser aplicados direitos adicionais.

Estas disposições especiais são aplicáveis às importações de misturas de cereais, de arroz ou de cereais e de arroz, sendo o direito de importação determinado consoante a composição da mistura. Além disso, é estabelecido um direito preferencial para o açúcar e são fixadas certas condições de importação para o cânhamo e o lúpulo.

Por outro lado, a Comissão pode prever **contingentes pautais** de importação, ou seja, limites quanto aos volumes de mercadorias que podem ser importados com direitos aduaneiros reduzidos. Os contingentes pautais são geridos pela Comissão e administrados de forma a evitar qualquer discriminação.



Exportações

A Comissão pode exigir a apresentação de **certificados de exportação** para os produtos dos sectores dos cereais, do arroz, do açúcar, do azeite e das azeitonas de mesa, das frutas e legumes frescos e transformados, do vinho, da carne de bovino, da carne de suíno, das carnes de ovino e de caprino, da carne de aves de capoeira, do leite e dos produtos láteos, dos ovos e do álcool etílico de origem agrícola.

A exportação de certos produtos pode ser apoiada por **restituições à exportação** que cobrem a diferença entre os preços do mercado mundial e os de regiões controladas. Tais restituições podem ser diferenciadas segundo o destino e são fixadas pela Comissão periodicamente, tendo em conta a evolução dos mercados da União e dos mercados mundiais. As restituições à exportação do malte armazenado, dos cereais e da carne de bovino são regulamentadas por disposições específicas.

A gestão dos contingentes de exportação no sector do leite e dos produtos láteos e o tratamento especial na importação nos países terceiros são igualmente regulamentados.

Concorrência

Aplica-se o regime europeu ou outro em matéria de concorrência.

Por outro lado, o regime como o europeu em matéria de auxílios estatais aplica-se, em princípio, aos setores agrícolas. Todavia, o regulamento prevê condições específicas para os auxílios estatais nos setores do leite e outros.

Contexto

Antes da adoção do regulamento, cada setor agrícola dispunha da sua própria organização comum. Existia assim uma diversidade de organizações dos mercados agrícolas.

2. Medidas de regularização dos mercados de produtos agrícolas

O que a seguir se apresenta são as várias atribuições de um Instituto IAMA, que serve como referência organizacional e de base de trabalho para o caso de Timor-Leste.



Competências

São atribuições do Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas (IAMA):

- a. Regularizar o mercado regional de produtos agroalimentares, designadamente através de operações de intervenção;
- b. Apoiar a execução das medidas de política económica e tecnológica, relacionadas com a produção e a transformação de produtos agroalimentares, contribuindo para o aperfeiçoamento tecnológico dos produtos e subprodutos da exploração agropecuária e conseqüente transformação industrial;
- c. Apoiar a definição e implementação das políticas de alimentação e de qualidade alimentar, nomeadamente no âmbito da criação de normativos e da promoção e controlo dos produtos destinados à alimentação humana e animal;
- d. Exercer na Região todas as competências que nele forem delegadas pelos órgãos de intervenção nacionais referentes aos produtos da sua área de atividade.

Para a prossecução das suas atribuições, compete ao IAMA, designadamente:

- a. Acompanhar a evolução dos mercados agrícolas e pecuários açorianos até à primeira transformação, inclusive;
- b. Orientar, regular e organizar os mesmos mercados, mediante a gestão e aplicação dos mecanismos e instrumentos previstos nas organizações de mercado respectivas;
- c. Colaborar com os organismos da administração central que asseguram a aplicação, a nível nacional, de todos os instrumentos de orientação, regularização e organização dos mercados agrícolas previstos nas organizações nacionais e comuns de mercado;
- d. Assegurar os contactos com as instâncias nacionais e comunitárias, em matérias referentes à política agrícola comum, nas suas áreas de atuação;
- e. Acompanhar a evolução do quadro legislativo e estatístico regional, nacional e comunitário, sobre as matérias da sua competência, e propor, sempre que necessário, a sua adaptação à Região;
- f. Propor medidas de política económica, tecnológica e industrial relativas à indústria e comércio agroalimentares;



- g. Exercer as funções de tutela dos matadouros, centros de abate de aves, centros de classificação de ovos, centrais de tratamento de leite, estações fruteiras e outras infraestruturas de distribuição, por grosso, de bens agropecuários pertencentes a entidades privadas, controlando a qualidade dos serviços prestados;
- h. Controlar a qualidade dos produtos agrícolas, desde a sua produção até à sua primeira transformação, inclusive;
- i. Colaborar nas ações que se desenvolvam a nível nacional, no domínio das políticas de alimentação e qualidade alimentar, nomeadamente quanto ao estudo e preparação de normativos adequados ao controlo de produtos destinados à alimentação humana e animal;
- j. Promover a qualidade dos produtos agropecuários até à primeira transformação industrial, inclusive, bem como o melhoramento da qualidade dos estabelecimentos industriais, de acondicionamento, armazenagem, transporte e venda nesse estágio do circuito;
- k. Emitir certificados de qualidade e de genuinidade de produtos agroalimentares e atribuir marcas de qualidade;
- l. Emitir pareceres relativos à qualidade e quantidade de produtos alimentares a importar para a Região e colaborar com os serviços regionais da Direcção-Geral das Alfândegas, em matéria de aperfeiçoamento ativo e passivo, no respeitante aos produtos da sua área de atuação.

O IAMA tem os seguintes órgãos:

- a. A Direcção, composta por três membros, sendo um presidente e dois vogais;
- b. O Conselho Consultivo.

Para o exercício das suas competências, o IAMA dispõe dos seguintes serviços:

- a. Serviços de concepção e apoio:
 - i. Repartição dos Serviços Administrativos;
 - ii. Gabinete Técnico;
 - iii. Direcção de Serviços de Organização e Gestão;



- b. Serviços operativos:
 - i. Direção de Serviços de Mercados Agrícolas;
 - ii. Direção de Serviços de Qualidade;
- c. Serviços externos:
 - i. Matadouro de São Miguel;
 - ii. Serviço de Classificação de Leite de São Miguel;
 - iii. Delegações da Terceira e do Faial.

Direção do IAMA

São competências da Direção do IAMA:

- a. Dirigir os serviços do IAMA e orientá-los na realização das suas atribuições;
- b. Gerir o IAMA em conformidade com os planos e programas aprovados;
- c. Elaborar e submeter a aprovação os planos plurianuais e anuais de atividade, o orçamento e o relatório de contas;
- d. Propor e executar as medidas consideradas necessárias à prossecução das atribuições do IAMA;
- e. Autorizar as despesas dentro dos limites fixados na lei.

Conselho Consultivo

Compete ao Conselho Consultivo pronunciar-se sobre:

- a. Os planos de atividade do IAMA;
- b. A situação do mercado dos produtos agroalimentares;
- c. Quaisquer outras questões que sejam submetidas à sua apreciação pelo presidente.

Composição do Conselho Consultivo:

- a. Presidente da Direção, que preside;
- b. Diretor Regional do Desenvolvimento Agrário;
- c. Diretor do Gabinete de Planeamento da Secretaria Regional da Agricultura e Pescas;
- d. Um representante da Secretaria Regional da Economia;
- e. Três representantes das associações de agricultores;



- f. Dois representantes do sector cooperativo da produção;
- g. Um representante da indústria de lacticínios;
- h. Um representante da indústria transformadora de carnes;
- i. Um representante da indústria transformadora hortofrutícola;
- j. Um representante da Câmara do Comércio e Indústria
- k. Um representante dos sindicatos do sector agroalimentar.
- l. Repartição dos Serviços Administrativos

À Repartição dos Serviços Administrativos compete, designadamente:

- a. Elaborar e manter atualizado o cadastro de todo o pessoal;
- b. Promover as ações de recrutamento, seleção, promoção, formação e aperfeiçoamento profissional e executar o expediente relativo a todas essas operações;
- c. Organizar os processos de aposentação e exoneração;
- d. Executar o expediente relacionado com a atribuição e processamento de vencimentos, salários e outros abonos e ainda o expediente referente a prestações sociais;
- e. Assegurar a gestão de todo o património afeto ao IAMA, zelando pela sua conservação e manutenção;
- f. Organizar e manter atualizado o inventário e cadastro dos bens;
- g. Promover a aquisição de maquinaria e equipamento, material de transporte, mobiliário e demais equipamentos necessários a todos os órgãos e serviços do IAMA, organizando os concursos públicos ou limitados ou ajustes diretos para aquisição de bens e serviços;
- h. Executar todas as tarefas respeitantes ao processamento do expediente geral, ao registo e classificação da documentação entrada e saída e ao controlo da circulação dos documentos pelos serviços de apoio;
- i. Organizar e manter atualizado o arquivo geral;
- j. Assegurar o serviço de dactilografia e apoio administrativo geral aos serviços da sede;
- k. Assegurar o atendimento do público e a satisfação dos esclarecimentos solicitados



A Repartição de Serviços Administrativos compreende:

- a. A Secção de Pessoal;
- b. A Secção do Património e Assuntos Gerais.

Gabinete Técnico

O Gabinete Técnico é o órgão de estudo, coordenação e apoio, competindo-lhe assessorar tecnicamente os órgãos e serviços do IAMA no exercício das respectivas competências.

O Gabinete Técnico compreende:

- a. A Divisão de Apoio Técnico;
- b. A Divisão de Informação e Documentação.

Divisão de Apoio Técnico

À Divisão de Apoio Técnico compete, designadamente:

- a. Elaborar programas, projetos, estudos e pareceres sobre os assuntos que lhe sejam cometidos;
- b. Colaborar na preparação dos planos anuais e plurianuais de atividade do IAMA;
- c. Apoiar os órgãos e os serviços do IAMA em todos os domínios;
- d. Coordenar a elaboração dos estudos necessários à aplicação das medidas e normativos nas áreas de atividade do IAMA.

Divisão de Informação e Documentação

À Divisão de Informação e Documentação compete, designadamente:

- a. Efetuar a recolha, tratamento e difusão periódica das cotações dos produtos agrícolas e outros previamente selecionados junto dos mercados ou nos agentes comerciais;
- b. Efetuar a compilação e registo estatístico anual das importações e exportações dos produtos agrícolas de reconhecido interesse regional e dos resultados da atividade produtiva, distribuidora e comercial de produtos agroalimentares;
- c. Acompanhar o funcionamento do mercado regional de produtos agrícolas e a evolução dos mercados nacional e comunitário do mesmo sector;



- d. Coligir as normas aplicáveis aos mercados agroalimentares e organizar a sua divulgação;
- e. Promover a audição e a informação das estruturas associativas da produção e da primeira transformação;
- f. Assegurar o tratamento técnico das espécies bibliográficas e promover a sua divulgação pelos serviços;
- g. Editar publicações, periódicas ou ocasionais, sobre as matérias da competência do IAMA;
- h. Assegurar o serviço de distribuição e venda de publicações;
- i. Arquivar toda a documentação técnica e legislativa respeitante às atividades do IAMA e manter atualizados os respectivos ficheiros.

Direção de Serviços de Organização e Gestão

A Direção de Serviços de Organização e Gestão é o serviço de apoio operativo com competência nas áreas de organização, gestão orçamental, elaboração dos documentos de prestação de contas e processamento da contabilidade.

À Direção de Serviços de Organização e Gestão compreende:

- a. A Divisão de Gestão Financeira;
- b. O Centro de Informática

Divisão de Gestão Financeira

À Divisão de Gestão Financeira compete, designadamente:

- a. Recolher os elementos referentes a receita e despesa para a elaboração dos orçamentos ordinários e suplementares;
- b. Controlar a execução orçamental;
- c. Assegurar o expediente necessário à arrecadação das receitas, às requisições dos fundos consignados ao IAMA no ORAA e às transferências de verbas orçamentais;
- d. Preparar os elementos referentes ao controlo orçamental a enviar à Direção Regional do Orçamento e Contabilidade e os elementos necessários à organização da conta anual de gerência e do respectivo relatório;



- e. Processar e verificar todos os documentos de receitas e despesas e escriturar os livros de contabilidade;
- f. Manter organizado o arquivo de toda a documentação das gerências findas;
- g. Arrecadar as receitas pertencentes ao IAMA e efetuar o pagamento das despesas autorizadas e processadas;
- h. Manter escriturados os livros de tesouraria;
- i. Efetuar periodicamente o seu balanço

A Divisão de Gestão Financeira compreende:

- a. A Secção de Orçamento e Contabilidade;
- b. A Tesouraria

Centro de Informática

Ao Centro de Informática compete, designadamente:

- a. Assegurar a ligação funcional entre os serviços utilizadores do equipamento informático;
- b. Coordenar o planeamento do processamento de dados;
- c. Proceder a estudos com vista a otimizar a utilização do equipamento informático, tendo em conta os recursos disponíveis;
- d. Colaborar nas ações de formação do pessoal de informática;
- e. Organizar e executar as ações de formação de utilizadores de informática;
- f. Coordenar os trabalhos de estudo e de análise lógica e funcional de aplicações informáticas a implementar;
- g. Realizar o estudo das características técnicas do equipamento de informática e dos suportes lógicos a utilizar;
- h. Assegurar o controlo de qualidade da informação e dos resultados

Direção de Serviços de Mercados Agrícolas

A Direção de Serviços de Mercados Agrícolas é o serviço com competência nas áreas de acompanhamento, estudo e organização dos mercados nacional e comunitário dos produtos agrícolas e de orientação, regulação e organização dos mesmos mercados a nível regional.



A Direção de Serviços de Mercados Agrícolas compreende:

- a. A Divisão de Leite e Lacticínios;
- b. A Divisão de Carnes e Outros Produtos de Origem Animal;
- c. A Divisão de Produtos de Origem Vegetal.

Às divisões mencionadas no artigo anterior compete, nas respetivas áreas de atuação:

- a. Acompanhar e analisar o funcionamento e a evolução dos mercados regionais dos produtos respetivos, propondo as medidas e as ações necessárias à sua organização, orientação e regulação;
- b. Assegurar a representação regional nos órgãos de gestão e nos grupos de trabalho nacionais dos mercados dos respetivos produtos e participar nas reuniões que tenham lugar dentro ou fora do País em que se tratem assuntos da sua área de atuação;
- c. Acompanhar e analisar o funcionamento dos mercados comunitários, internacionais e nacionais, propondo, em conformidade, as medidas adequadas à boa integração do mercado regional;
- d. Executar as operações de controlo necessárias à aplicação das medidas de intervenção no mercado;
- e. Colaborar de forma sistemática no desenvolvimento de sistema de informação dos mercados dos produtos respetivos, através da articulação com outras entidades ou outros serviços;
- f. Colaborar na elaboração dos orçamentos de despesas decorrentes da aplicação do regime de preços e garantias previstos no quadro regional e comunitário.

Direção de Serviços de Qualidade

A Direção de Serviços de Qualidade é o serviço com competência nas áreas da qualidade dos produtos agrícolas.

A Direção de Serviços de Qualidade compreende:

- a. A Divisão de Qualidade dos Produtos de Origem Animal;
- b. A Divisão de Qualidade dos Produtos de Origem Vegetal.



Divisões de Qualidade dos Produtos de Origem Animal e Vegetal

Às Divisões de Qualidade dos Produtos de Origem Animal e de Qualidade dos Produtos de Origem Vegetal compete, nas respetivas áreas de atividade, designadamente:

- a. Colaborar nos estudos adequados à definição da política alimentar e nutricional;
- b. Colaborar na preparação de regulamentos e de normas técnicas relativas a produtos destinados à alimentação humana e animal, respetivas embalagens e marcação;
- c. Verificar a aplicação de regulamentos e normas de qualidade aos produtos, respetivas matérias-primas, ingredientes e aditivos;
- d. Promover o exercício de boas práticas de embalagem, marcação e rotulagem;
- e. Executar as ações de promoção da qualidade dos produtos agrícolas, bem como o melhoramento da qualidade dos estabelecimentos industriais da primeira transformação, de acondicionamento, armazenagem, transporte e venda nesse estágio do circuito;
- f. Efetuar os controlos necessários para a emissão de certificados de qualidade e de genuinidade de produtos e à atribuição de marcas de qualidade;
- g. Dar pareceres relativos à qualidade e quantidade de produtos a importar para a Região;
- h. Colaborar com os serviços regionais da Direcção-Geral das Alfândegas em matéria de aperfeiçoamento ativo e passivo no respeitante aos produtos da sua área de atuação.

Serviços de Classificação de Leite

Aos Serviços de Classificação de Leite compete exercer todas as atividades relacionadas com a classificação do leite ao produtor com base na sua qualidade higiénica e composição, designadamente as seguintes:

- a. Colher amostras individuais nos locais e nas condições definidas pela direção;
- b. Executar nas amostras recolhidas todas as provas laboratoriais de acordo com a legislação em vigor e elaborar periodicamente as listas de classificação;
- c. Dar conhecimento dos resultados da classificação às entidades competentes;
- d. Elaborar relatórios de atividade



Delegações

Às delegações compete, genericamente, assegurar, nas ilhas onde se estender a sua Acção a execução das atividades necessárias à prossecução das atribuições e competências do IAMA.

3. Quotas de produção e impostos específicos

A Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) anunciou, este domingo, que não vê motivos para aumentar a produção diária de petróleo. À chegada a Luanda, onde a OPEP se reúne na próxima terça-feira, o ministro iraquiano do petróleo declarou que a organização não deve reconsiderar o actual “*plafond*” de produção.

A OPEP «não deve reconsiderar o seu “*plafond*” de produção», afirmou Hussein Chahristani.

Depois de várias semanas, a decisão decorreu de um consenso entre os ministros, que exprimiram, na totalidade, a sua satisfação de ver o barril evoluir em torno dos 75 dólares. Nesta altura, a OPEP produz quase 25 milhões de barris por dia, uma quota fixada há praticamente um ano, desde o dia 1 de Janeiro de 2009, e que deve agora manter-se.

Poderá parecer à primeira vista descabido o texto anterior, mas serve apenas para ilustrar o que as organizações internacionais podem controlar por várias razões, regularizando assim os mercados.

Também se aplica às produções agrícolas, por exemplo para o caso europeu no âmbito da EU. As organizações em que Timor-Leste e as suas produções agrícolas venham a pertencer serão inevitavelmente integradas em sistemas deste tipo que implicam em impostos específicos às produções e não só.

4. Regime de preços

O conceito central deste artigo é a existência de relações especiais entre as entidades contratantes. O CIRC, por exemplo define relação especial como uma situação em que uma entidade tenha o poder de exercer, de forma direta ou indireta, influência significativa nas decisões de gestão da outra. Estas relações podem ser divididas em três grupos:



1. Relações especiais criadas pela via familiar e refletidas na estrutura social, bem como na composição dos órgãos sociais;
2. Relações especiais relacionadas com a própria estrutura empresarial, sendo necessário apenas a detenção de uma participação social igual ou superior a 10% no capital social da outra entidade;
3. Relações especiais criadas por contratos de subordinação, de grupo paritário ou outro efeito equivalente, que se encontrem em relação de domínio ou que, por força das relações comerciais, financeiras, profissionais ou jurídicas entre elas, diretas ou indiretas, estejam em situação de dependência no exercício da sua atividade.



Figura 2 – Mercado em Timor Leste

Métodos de fixação dos preços de transferência

A portaria estabelece também os métodos possíveis de utilizar aquando da fixação dos preços praticados em entre entidades relacionadas, devendo os sujeitos passivos optar por aquele que permita uma maior aproximação/comparabilidade entre a operação que se pretende efetuar e as operações idênticas realizadas entre entidades independentes.

Método do preço comparável de mercado

Este método pode ser utilizado, designadamente, nas seguintes situações:

- a. Quando o sujeito passivo ou uma entidade pertencente ao mesmo grupo realiza uma transação da mesma natureza que tenha por objeto um serviço ou produto idêntico ou similar, em quantidade ou valor análogos, e em termos e condições substancialmente idênticos, com uma entidade independente no mesmo ou em mercados similares;



- b. Quando uma entidade independente realiza uma operação da mesma natureza que tenha por objeto um serviço ou um produto idêntico ou similar, em quantidade ou valor análogos, e em termos e condições substancialmente idênticos, no mesmo mercado ou em mercados similares.

Método do preço de revenda minorado

A aplicação deste método tem como base o preço de revenda praticado pelo sujeito passivo numa operação realizada com uma entidade independente, tendo por objeto um produto adquirido a uma entidade com a qual esteja em situação de relações especiais, ao qual é subtraída a margem de lucro bruto praticada por uma terceira entidade numa operação comparável e com igual nível de representatividade comercial. A margem de lucro bruto comparável pode ser determinada tomando como base de referência a margem sobre o preço de revenda praticada numa operação não vinculada comparável efetuada por uma entidade pertencente ao mesmo grupo ou por uma entidade independente. A margem de lucro bruto deve possibilitar ao sujeito passivo a cobertura dos seus custos de venda e outros custos operacionais e proporcionar ainda um lucro que, em condições normais de mercado, constitua para uma entidade independente uma remuneração apropriada, tendo em conta as funções exercidas, os cativos utilizados e os riscos assumidos.

Método do custo majorado

A aplicação deste método tem como base o montante dos custos suportados por um fornecedor de um produto ou serviço fornecido numa operação vinculada, ao qual é adicionada a margem de lucro bruto praticada numa operação não vinculada comparável. A margem de lucro bruto adicionada aos custos pode ser determinada tomando como referência a margem de lucro bruto praticada numa operação não vinculada comparável efetuada pelo sujeito passivo, por uma entidade pertencente ao mesmo grupo ou por uma entidade independente, devendo, em qualquer dos casos, as referidas entidades exercer funções similares, utilizar o mesmo tipo de ativos e assumir idênticos riscos, bem como, preferencialmente, transacionar produtos ou serviços similares com entidades independentes e adotar um sistema de custeio idêntico ao praticado na operação comparável.



Método do fracionamento do lucro

Este método é utilizado para repartir o lucro global derivado de operações complexas ou de séries de operações vinculadas realizadas de forma integrada entre as entidades intervenientes.

A modalidade de aplicação do método consiste em determinar o lucro global obtido pelas partes intervenientes nas operações vinculadas e, de seguida, proceder ao seu fracionamento entre aquelas entidades, tendo como critério o do valor relativo da contribuição de cada uma para a realização das operações, considerando para esse efeito as funções exercidas, os ativos utilizados e os riscos assumidos por cada uma e, bem assim, tomando como referência dados externos fiáveis que indiquem como é que entidades independentes exercendo funções comparáveis, utilizando o mesmo tipo de ativos e assumindo riscos idênticos teriam avaliado as suas contribuições.

Em alternativa, é admitida outra modalidade de aplicação do método, a qual consiste no fracionamento do lucro global das operações em duas fases:

- a. Na primeira, a cada uma das entidades intervenientes é atribuída uma fração do lucro global que reflita a remuneração apropriada susceptível de ser obtida com o tipo de operações que realiza, determinando-se a partir de dados comparáveis sobre as remunerações normalmente obtidas por entidades independentes quando realizam operações similares e tendo em consideração as funções exercidas, os ativos utilizados e os riscos assumidos, podendo ser usado, para este efeito, qualquer dos restantes métodos;
- b. Na segunda, procede-se ao fracionamento do lucro ou do prejuízo residual entre cada uma das entidades, em função do valor relativo da sua contribuição, tendo em conta as funções relevantes exercidas, os ativos utilizados e os riscos assumidos e recorrendo, para o efeito, à informação externa disponível que forneça indicações sobre o modo como partes independentes repartiriam o lucro ou o prejuízo em circunstâncias similares, sendo o lucro assim atribuído utilizado para determinar o preço.

Método da margem líquida da operação

Este método baseia-se no cálculo da margem de lucro líquido obtida por um sujeito passivo numa operação ou numa série de operações vinculadas tomando como referência a margem de lucro líquido obtida numa operação não vinculada comparável



efetuada pelo sujeito passivo, por uma entidade pertencente ao mesmo grupo ou por uma entidade independente.

A margem de lucro líquido é calculada relativamente a um indicador apropriado, de acordo com as circunstâncias e características de cada operação, bem como a natureza da atividade, podendo ser representado pelas vendas, custo ou ativos utilizados, ou outra grandeza relevante.

Obrigaçã Declarativa

O art.º 58.º do CIRC estabelece que o sujeito passivo está obrigado, na sua declaração anual de informação contabilística e fiscal, a existência ou inexistência, no exercício a que aquela respeita, de operações com entidades com as quais está em situação de relações especiais, devendo ainda, no caso de declarar a sua existência:

- a. Identificar as entidades em causa;
- b. Identificar e declarar o montante das operações realizadas com cada uma;
- c. Declarar se organizou, ao tempo em que as operações tiveram lugar, e mantém, a documentação relativa aos preços de transferência praticados.

O mesmo art.º 58.º do CIRC estabelece também que o sujeito passivo deve dispor de informação e documentação respeitantes à política adotada na determinação dos preços de transferência e manter, de forma organizada, elementos aptos a provar:

- a. A paridade de mercado nos termos e condições acordados, aceites e praticados nas operações efetuadas com entidades relacionadas;
- b. A seleção e utilização do método ou métodos mais apropriados de determinação dos preços de transferência que proporcionem uma maior aproximação aos termos e condições praticados por entidades independentes e que assegurem o mais elevado grau de comparabilidade das operações ou séries de operações efetuadas com outras substancialmente idênticas realizadas por entidades independentes em situação normal de mercado.

De destacar ainda que, de acordo com a Portaria 1446-C, fica dispensado do cumprimento do disposto no n.º 1 o sujeito passivo que, no exercício anterior, tenha atingido um valor anual de vendas líquidas e outros proveitos inferior a 3 milhões de euros.



4. Sistema de preços

Um sistema de preços na economia tem a função de regular a produção e o consumo de mercadorias por determinação do seu valor monetário ou comercial. Existem três tipos diferentes de sistemas de preços na economia: sistema livre, misto e fixo. Cada um deles caracteriza-se pelo nível de controle que as forças externas ao mercado têm sobre os preços e, especialmente, sobre os fatores de produção, que incluem terra, trabalho e capital.

Todas as sociedades modernas utilizam sistemas de preços. Eles motivam os consumidores e produtores a tomar decisões. Por exemplo, na maioria dos casos, um consumidor escolhe o produto que é o menos caro, e os produtores escolhem produzir apenas produtos que vão gerar lucro. Um sistema de preços serve de base para ambas as decisões, sem que o produtor e o consumidor precisem se comunicar diretamente.

Num sistema livre de preços, os preços são fixados naturalmente pela oferta e procura na economia, sem interferência externa. Quanto maior a procura por um produto, maior o seu preço, mas os produtores também podem manter os preços baixos para atrair mais consumidores. Isso cria uma situação em que consumidores e produtores são motivados pela definição de preço.

Nos **sistemas de preços livres**, a concorrência entre os produtores permite a estabilização dos preços. Sistemas livres criam o capitalismo, que se distingue como um mercado em que os indivíduos estão autorizados a controlar todos os fatores de produção, sem a intervenção do governo. Os lucros são ilimitados nos sistemas de preços livres e são a principal motivação para os produtores.

Num **sistema de preço fixo**, o mercado não é deixado à própria sorte; em vez disso, os preços são controlados por forças externas da economia. Sistemas de preços fixos ocorrem em economias centralmente planejadas, em que o governo está no controle completo de todos os fatores de produção. Fatores como oferta e procura não determinam os preços; os planejadores do governo decidem o que produzir, quanto produzir e quanto cobrar. Apesar de o governo decidir o que produzir, nesta economia, isso não muda as necessidades dos consumidores, e isso pode resultar em escassez de alguns bens e excedentes de outros. Sistemas de preços fixos são mais comuns em países com governos comunistas ou socialistas.



5. Indemnizações compensatórias e outras ajudas ao rendimento

Indemnizações Compensatórias

A atividade de algumas empresas consubstancia-se na prestação ao Estado de um serviço de interesse público, o qual, pela sua natureza, se distancia das atividades de natureza económica que essas empresas assumiriam se tivessem em consideração os seus interesses comerciais. Mostra-se, assim, necessário que o Estado lhes atribua uma compensação financeira (indemnização compensatória) destinada a assegurar a cobertura dos custos específicos resultantes do cumprimento das obrigações de serviço público.

Ajudas ao rendimento

As ajudas ao rendimento é uma situação que parte das entidades governamentais ou de instituições comunitárias onde vários países estão agregados.

Estas ajudas por norma visam compensar determinadas situações de imparidade entre os países membros, ou como incentivo à produção de qualidade.

Apresenta-se em seguida como mero exemplo algumas ajudas ao rendimento destinados à ilha da Madeira e Porto Santo, baseada no problema da insularidade.

Ajuda ao setor da cana-de-açúcar.

- Transformação da cana-de-açúcar que será paga às unidades de transformação, no valor de 160 euros por tonelada de cana entregue.

Ajuda ao setor do leite.

- *A ajuda será paga às unidades de transformação, num montante de 200 euros por tonelada de leite inteiro transformado, desde que tenha sido pago ao produtor de leite o preço mínimo de 0,45€/litro leite.*
- A ajuda será paga ao produtor, no valor de 200 euros por vaca leiteira que esteja a produzir leite.



Ajuda ao setor da carne.

- **ABATE DE BOVINOS:** A ajuda será paga ao produtor, num montante de 400 euros por animal abatido nascido na Região; de 200 euros por animal não originário da Região, e desde que permaneça na Região mais de 4 meses; ou de 140 euros para animais que permaneçam na posse do beneficiário pelo menos 2 meses.

A partir de 2012, aos animais nascidos na Região ou que não sendo originários da Região, tenham permanecido pelo menos 4 meses e que sejam produzidos de acordo com o modo de produção biológico, é atribuída uma majoração de 20% da ajuda, correspondendo a 480 euros e 240 euros, respetivamente.

6. Seguros agrícolas, pecuários e florestais

O Seguro para a agricultura é um dos mais importantes instrumentos de política agrícola, por permitir ao produtor proteger-se contra perdas decorrentes principalmente de fenómenos climáticos adversos.

Contudo, é mais abrangente, cobrindo não só a atividade agrícola, mas também a atividade pecuária, o património do produtor rural, seus produtos, o crédito para comercialização desses produtos, além do seguro de vida dos produtores.

O objetivo maior do deste Seguro é oferecer coberturas que, ao mesmo tempo, atendam ao produtor e à sua produção, à sua família, à geração de garantias a seus financiadores, investidores, parceiros de negócios, todos interessados na maior diluição possível dos riscos, pela combinação dos diversos ramos de seguro.

Seguro Agrícola: Este seguro cobre as explorações agrícolas contra perdas decorrentes principalmente de fenômenos meteorológicos. Cobre basicamente a vida da planta, desde sua emergência até a colheita, contra a maioria dos riscos de origem externa, tais como, incêndio e raio, tromba-d'água, ventos fortes, granizo, geada, chuvas excessivas, seca e variação excessiva de temperatura.



*Figura 3 – Mercado em Timor Leste
(Imagem de arquivo de Renato Azevedo)*



Seguro Pecuário: Este seguro tem por objetivo garantir o pagamento de indenização em caso de morte de animal destinado, exclusivamente, ao consumo, produção, cria, recria, engorda ou trabalho por tração.

Os animais destinados à reprodução por monta natural, coleta de sémen ou transferência de embriões, cuja finalidade seja, exclusivamente, o aumento e/ou melhoria dos animais mencionados no parágrafo anterior, estão também enquadrados na modalidade de seguro pecuário.

Seguro Aquícola: Este seguro garante indenização por morte e/ou outros riscos inerentes a animais aquáticos (peixes, crustáceos, etc.) em consequência de acidentes e doenças.

Seguro de Benfeitorias e Produtos Agropecuários: Este seguro tem por objetivo cobrir perdas e/ou danos causados aos bens, diretamente relacionados às atividades agrícola, pecuária, aquícola ou florestal, que não tenham sido oferecidos em garantia de operações de crédito rural.

Seguro de Florestas: Este seguro tem o objetivo de garantir pagamento de indenização pelos prejuízos causados nas florestas seguradas, identificadas e caracterizadas na apólice, desde que tenham decorrido diretamente de um ou mais riscos cobertos.

6.1. Importância dos seguros na harmonização dos resultados das empresas agrícolas

O seguro agrícola é um instrumento de política agrária e social, que para ser eficaz deve ser num processo contínuo de evolução para se adaptar às necessidades do setor.

O seguro à disposição do agricultor nacional deve oferecer cobertura contra danos decorrentes de fenómenos de origem climática. Quer dizer, o produtor rural encontrará proteção contra secas, chuvas fortes, vendavais, tornados, etc., mas não encontra proteção contra pragas ou eventos com outras origens, capazes de destruir suas lavouras. Com pouca proteção de seguro, a exposição aos riscos que ameaçam a agricultura é uma inibidora natural dos investimentos no setor. A maioria dos riscos que ameaçam a agricultura não é passível de controlo, nem depende da vontade do ser humano.

Como exemplo, pode-se citar as secas e as chuvas torrenciais que têm cobrado o seu preço dos agricultores de determinadas regiões. O mais dramático é que a maioria, não têm, sequer, os seguros oferecidos pelo mercado.



Os agricultores têm de dispor de um grande leque de possibilidades para segurar suas produções, mas isso não implica que todas as linhas de seguros estejam adaptadas às necessidades dos pequenos e médios agricultores; devem, por isso, de ser ajustadas para alcançar um equilíbrio entre as necessidades do agricultor e das companhias de seguros, mas tendo em conta, que o seguro agrícola seja em benefício do agricultor. Existe um elevado grau de consenso entre os diferentes atores envolvidos em relação a eficácia do seguro agrícola como um instrumento de gestão de riscos.

7. Associações agrícolas

LINHAS PROGRAMÁTICAS DO GOVERNO

As linhas programáticas apresentadas neste documento serão desenvolvidas ao longo da presente legislatura, sendo a sua execução temporal definida em função das prioridades constantes do Plano de Desenvolvimento Nacional e relevadas nos Orçamentos de Estado, a apresentar anualmente ao Parlamento Nacional.

Crescimento Económico

1. Agricultura

A agricultura é a principal atividade económica em Timor-Leste. Trata-se de uma agricultura de subsistência, empregando a força de trabalho familiar. As atuais práticas de cultivo em muitas partes do País não apenas produzem baixas quantidades de bens como também causam uma enorme degradação ecológica, nomeadamente através das queimadas, desflorestação e erosão do solo. A baixa produtividade é o resultado das fracas e de inadequadas tecnologias e de falta de preparação dos recursos humanos. Para além disso, o clima e topografia da região também afetam a produção agrícola.

Os objetivos do Governo de Timor-Leste indicam várias referências a associações que a serem criadas vem inevitavelmente melhorar as condições dos agricultores e melhorar a produtividade das explorações.

Constituem objetivos deste Governo:

- Passar da fase de agricultura de subsistência para a agricultura de mercado;
- Passar do estágio de dispersão da pequena produção, para a especialização regional de produtos;



- Passar do ciclo constante de secas para a infraestruturação de reservas de água e canais de irrigação, garantindo a produção e impulsionando assim, de forma irreversível, o desenvolvimento da agricultura;
- Diminuir as disparidades regionais, através da reabilitação de centros de extensão rural, de estradas e da dinamização dos mercados.

O Governo pretende concretizar um plano de diversificação e intensificação da produção agrícola, para se poder estabelecer um mercado interno, que garanta o escoamento dos produtos, numa perspectiva de autossuficiência alimentar, contribuindo ainda para equacionar, a médio prazo, a criação de “nichos de mercado” externos.

O Governo compromete-se a desenvolver todos os esforços no sentido da coordenação das diversas iniciativas, quer locais quer dos parceiros de desenvolvimento, com vista a desenvolvimento rural integrado, incluindo a formação e educação, a investigação e centros de recursos agrícolas.

Deste modo o Governo assumirá uma política agrícola e de desenvolvimento rural que permita:

- A promoção e formação de recursos humanos, criando centros de formação agrícola a nível distrital;
- A adoção de um referencial de prioridades que valorize a competitividade, a defesa do ambiente, a qualidade e a especificidade, a inovação, a multifuncionalidade e a diversificação da produção agrícola;
- A revisão e criação de legislação adequada à agricultura e arboricultura;
- O investimento tecnológico no sentido da mecanização da agricultura;
- A produção e promoção de produtos suscetíveis de serem comercializados no mercado regional e internacional;
- A otimização da produção: do arroz, milho, batata-doce, mandioca, inhame, amendoim, feijão chicote, sojas, feijão; da produção da horticultura e produção de plantação industrial, como o coco, café, sândalo, etc.
- A otimização da produção de produtos não florestais como é caso do rattan, bambu e mel;
- A proteção contra doenças de plantas comestíveis;
- A extensão de zonas para várzeas e hortas nas áreas abandonadas;



- O subsídio de fertilizantes e equipamentos básicos para os agricultores, assim como a promoção de produção de fertilizantes orgânicos;
- A condução de estudos faseados para:
 - i. a reabilitação dos esquemas de irrigação existentes,
 - ii. o estabelecimento de diques e de novos métodos de irrigação,
 - iii. a melhoria de sistemas de gestão que suportem os planos a adotar no âmbito da irrigação,
 - iv. o desenvolvimento da mecanização da agricultura;
- A promoção de Associações de Agricultores e de Utilizadores de Água;
- A criação de Centros de Processamento de Alimentos;
- A criação de Centros de Sementes Agrícolas, a nível regional e distrital;
- A criação de Centros de Reserva Alimentar para eventuais situações de crise humanitária ou de falhas de mercado;
- A promoção de criação de cooperativas agrícolas e estabelecimento de mecanismos de crédito agrícola, incluindo esquemas de microcrédito, em especial para as mulheres e outros grupos que estão afastados do mercado de trabalho formal;
- A promoção da conservação dos solos e de águas para prevenir a erosão;
- A promoção da conservação da biodiversidade e preservação das espécies indígenas;
- O aumento do número de novas plantas a partir de centros de reprodução e tratamento de sementes, através da criação de viveiros, que permitam o desenvolvimento e multiplicação do café, madres cacau, cocos e baunilha, etc.
- A provisão sustentada de melhores serviços para o desenvolvimento da agricultura, através da melhoria das infraestruturas, como as vias de comunicação, transporte, mercados e centros de processamento e de extensão



Figura 4 – Mercado em Timor Leste



7.1. O associativismo na criação de escalas e a maximização de resultados

Associativismo, este termo leva-nos de imediato a pensar em grupo de pessoas que se juntam com um princípio comum, seja ele a produção de algo, seja por que gostam de música, etc.

7.1.1. Tipos de associações agrícolas

Pensando, de forma geral, no Associativismo Agrícola, existem, seis pontos que devem ser tidos em consideração para que o mesmo Associativismo cumpra a contento as suas funções:

1. **Constituição**
2. **Funcionamento**
3. **Financiamento**
4. **Utilidade**
5. **Avaliação**
6. **Rejuvenescimento**

No que reporta à **Constituição**, antes de mais e primeiro que tudo, ela deve corresponder a uma **Necessidade Sentida** de modo a atrair, incentivar e tornar empenhados e participativos os seus “membros”, sejam eles Individuais ou Coletivos.

Devem, ainda, ser objetivas e claras as suas finalidades.

Quanto ao **Funcionamento**, para além da indispensável democraticidade, importa que ele seja claro, transparente, eficaz e eficiente. Que os Associados se revejam e tenham orgulho na sua Associação, cumpram os seus deveres e usufruam dos seus direitos.

A tendência (condenável) de “delegar” nos Órgãos Sociais, muitas vezes só na Direção e outras nos “Gerentes”, um conjunto de assuntos e questões que a todos dizem respeito pode levar ao fracasso e inêxito de formas Associativas, tal como o recurso e utilização de Cooperativas/Associações apenas quando interesse ao próprio, quando não consegue “vender” mais caro ou receber mais cedo “lá fora” ou ainda entregando à Organização os Produtos menos bons.



Igualmente é preocupante a falta de assiduidade e participação na vida “social e económica” de Organizações Associativas. Criticar “de fora” é fácil mas não resolve (nem ajuda a resolver) os vários problemas que sempre acontecem.

O **Financiamento** das Organizações Associativas é um dos maiores problemas que estas enfrentam. Quer as Socioprofissionais, quer mesmo as Socioeconómicas têm sérios problemas e correm fortes riscos. Há, portanto, que ponderar bem estes aspetos e procurar ultrapassá-los logo de início e/ou, sobretudo, ao longo da sua existência.

As contribuições/quotizações dos Associados deveriam ser o suporte duradouro nas Socioprofissionais e as “mais-valias” e “margens” das Socioeconómicas.

Não se devem esquecer, também, o recurso aos Apoios Institucionais da Prestação de Serviços, tal como deverá evitar-se uma “estrutura pesada” que dê origem a Encargos Fixos elevados que, por exemplo (mau), obrigam as Organizações Associativas a prestar um serviço mais caro e/ou a vender um produto ao Associado a preço superior ao “vizinho do lado”, este privado.

É este conjunto de erros/defeitos que podem pôr em causa a utilidade das Organizações Associativas. Estas devem ser criadas e funcionar de tal forma que o Associado veja nelas alguma vantagem pessoal, profissional e económica.

Importante e indispensável se torna, também, a **Avaliação**:

- Como está a funcionar;
- Como está a ser gerida;
- O que corre mal;
- O que corre bem;
- Pontos fracos e estrangulamentos;
- Correções e alterações a fazer.

Por último e não menos importante, é o útil e necessário **Rejuvenescimento**.

Dirigentes e “Gerentes” a eternizaram-se nos diversos cargos e funções podem conduzir ao afastamento e desinteresse de muitos Associados e ao não reforço em quantidade e em qualidade.

Os conhecimentos e a experiência são indispensáveis mas o rejuvenescimento é-o igualmente.

Há que saber “passar o testemunho”.



É imperioso que os dirigentes sejam pessoas honestas e imbuídas de um espírito de entre ajuda e acima de tudo capazes de gerir e gerar riqueza no seio da Associação que venha a beneficiar todos os seus associados.

7.1.2. Sociedades de agricultura de grupo

As sociedades de agricultura de grupo (SAG) constituem uma das várias modalidades de associativismo agrícola de produção. A transformação e ou comercialização de produtos provenientes das explorações associadas, bem como iniciativas de entreajuda visando uma utilização mais racional do material agrícola e serviços de interesse comum, estão igualmente enquadradas no conceito de sociedade de agricultura de grupo.

Do ponto de vista formal são sociedades civis sob a forma comercial de sociedade por quotas que têm por objeto a exploração agrícola ou agropecuária realizada por um número limitado de agricultores, os quais põem em comum a terra, os meios financeiros e ou outros fatores de produção e asseguram conjuntamente a gestão da empresa e as suas necessidades em trabalho, em condições semelhantes às que se verificam nas explorações de carácter familiar.

Em função do seu objeto específico as SAG podem revestir uma das seguintes modalidades:

- Integração completa – quando há lugar à criação de uma nova empresa, através da fusão de explorações já existentes ou de parte delas;
- Integração parcial – quando é constituída uma unidade económica para a prestação de serviços exclusivamente destinados às explorações associadas enquadrando atividades de produção, transformação e comercialização.

Para além destas modalidades, como formas associativas congéneres:

- Agrupamento de Produção Agrícola (APA);
- Agrupamento Complementar da Exploração Agrícola (ACEA).

Requisitos de constituição e funcionamento:

SAG de integração total:

- a. Os sócios serem pessoas singulares, maiores, agricultores a título principal e dotados de capacidade profissional bastante;



- b. O número de sócios não pode ser superior a dez;
- c. Os sócios exercerem a sua atividade a título principal na sociedade;
- d. O volume total de trabalho assegurado pelos sócios deve se equivalente pelo menos a 1,5 UHT (unidade homem/trabalho);
- e. Nenhum sócio pode ser detentor de menos de 10% do capital social
- f. Cada sócio dispõe de um único voto, independentemente do montante e composição da respetiva quota

SAG de integração parcial:

- a. Os sócios podem também ser SAG;
- b. A qualidade de agricultor a título principal dos sócios pode verificar-se em relação à sociedade em si ou às explorações que lhe estão associadas
- c. O número de sócios pode ir até 20, cabendo a cada um pelo menos 5% do capital social
- d. Não é necessário verificar-se o volume mínimo de trabalho previsto na alínea d) anterior
- e. A sede poderá localizar-se na área de qualquer das explorações associadas

Processo de reconhecimento

Este processo deve ser reconhecido legalmente pelo Ministério da Agricultura

7.1.3. Agrupamentos de produtores

Os agricultores podem unir-se e formar agrupamentos específicos mediante os seus interesses comuns e essas organizações serem defensoras e promotoras das suas produções. Ex: Produtores de ananás para exportação.



Figura 5 – PALOP'S



Neste caso o objetivo principal é a produção de ananás com fins de exportar esse produto agrícola.

Estes agrupamentos acabam por ter mais posição e “força” na forma e técnicas da exportação do que cada agricultor/ produtor fazê-lo cada um separadamente.

8. Cooperativas agrícolas

Esta é uma das formas associativas de que Timor-Leste pode beneficiar grandemente, quando bem geridas podem fazer desenvolver numa determinada região a agricultura e comercialização dos produtos com vantagens, direi mesmo com enormes vantagens para os agricultores, e fazendo com que estes não tenham que se deslocar, quer para adquirir os bens necessários para a sua produção, quer para escoar os seus produtos.

Em seguida são apresentadas as formas organizativas destas associações cooperativas, sem que a propriedade tenha que entrar para essa “sociedade”.

“A associação é uma sociedade civil sem fins lucrativos, onde vários indivíduos se organizam de forma democrática em defesa de seus interesses. Pode existir em vários campos da atividade humana e sua criação deriva de motivos sociais, filantrópicos, científicos, económicos e culturais”.

O cooperativismo surgiu como uma necessidade de alguns tecelões em Manchester (Inglaterra) em 1844. O seu objetivo era aumentar a rentabilidade através da cooperação formal entre os sócios, incrementando a produção e a comercialização de bens e serviços. Atualmente, o cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Os valores são os mesmos em todo o mundo: a ajuda mútua e a igualdade de direitos. Os princípios do cooperativismo envolvem vários itens como a adesão voluntária e livre, a gestão democrática, a participação económica dos membros, a autonomia e independência, a educação, formação e informação etc.

Hoje, o cooperativismo está presente em variados campos de atividades, além da agropecuária, cooperativas de abastecimento e consumo, de crédito e de serviços são exemplos da variedade desses campos.



8.1. Breve historial

Cooperativismo

Origens

Nos seus primórdios, no século XVIII, o cooperativismo pretendia constituir uma alternativa política e económica ao capitalismo, eliminando o patrão e o intermediário, e concedendo ao trabalhador a propriedade de seus instrumentos de trabalho e a participação nos resultados de seu próprio desempenho. Reformadores sociais, socialistas utópicos ou socialistas cristãos como Robert Owen (fig. 6) e Charles Fourier criaram cooperativas de produção. Louis Blanc fundou o que chamou de “oficinas sociais”, ao agrupar artífices do mesmo ofício. Destacam-se, como teóricos de cooperativismo, Beatrice Potter Webb, Luigi Luzzatti e Charles Gide, que chegou a propor a “república cooperativa”.



Figura 6 - Pintura de Owen em 1845

Em maio de 1838, com o movimento cartista na Inglaterra, que se disseminou pela classe média, surgiram as primeiras manifestações concretas de cooperativismo, que culminaram com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (“Rochdale Society of Equitable Pioneers”) (1844), que reunia 28 tecelões da localidade.

Organizado na mesma época mas sem a mesma influência, o movimento francês teve a iniciativa de Benjamim Buchez (1776-1860) e Louis Blanc (1811-1882). Na Alemanha surgiram as cooperativas de crédito e consumo. Herman Schulze (1808-1883) fundou a Associação das Cooperativas Alemãs em 1859.

Na atualidade, especialmente nos países capitalistas mais desenvolvidos, o cooperativismo convive com outras formas de organização empresarial, como na Suécia, país onde mais e melhor se desenvolveu. No Brasil, sobressaem algumas cooperativas agrícolas. O modelo brasileiro de cooperativismo é o unitário, isto é, a cooperação é regulada por uma só lei orgânica. O modelo diversificado gera legislação específica para cada tipo de organização cooperativa.



8.2. Tipos de cooperativas

Cooperativismo

As cooperativas dividem-se em três tipos básicos: as de produção, as de consumo e as de crédito. As primeiras agrupam trabalhadores que se associam para produzir bens ou serviços para uso mútuo ou visando ao mercado. As segundas congregam consumidores de qualquer gênero, de forma a obter melhores preços, condições e qualidade de bens e serviços, comprando por atacado ou diretamente do produtor, para uso próprio ou revenda.

Cooperativas de Produção

Essas cooperativas classificam e processam os produtos do **setor primário**, e comercializam os produtos industrializados, obtendo assim melhor remuneração aos seus associados. Cada membro contribui com um percentual variável do valor da produção para pagar os custos do processamento, administração e comercialização. O dinheiro recebido pela cooperativa retorna ao produtor agrícola na proporção de sua produção. Essas cooperativas também provêm outros serviços, como adubos, armazenamento, transporte, publicidade e pesquisa. Essas cooperativas atuam, geralmente, na produção de cereais e animais, como trigo, soja, milho, algodão, leite, carne, fumo, lã, frutas cítricas ou aves domésticas.

Nestas cooperativas podem inclusive existir técnicos que dão variados apoios as agricultores, cujo custo para estes acaba por ser diminuto e diluído no todo, nomeadamente nas questões fitossanitárias.

Cooperativas de Consumo

O movimento moderno de cooperativismo voltado para o consumo foi iniciado em Rochdale, na Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844, quando 28 tecelões pobres organizaram um pequeno armazém de secos e molhados, em Toad Lane. Cada um pagava uma pequena contribuição a um fundo para o aluguer da loja e a compra de farinha, açúcar, manteiga e farinha de aveia a preços de atacado.

Esses pioneiros do cooperativismo introduziram alguns princípios que ficaram conhecidos como **Princípios de Rochdale**. Praticamente todas as cooperativas de



hoje se norteiam por esses princípios. Um deles é o de que o direito de associação é extensivo a todos. Outro é o de que cada membro só tem direito a um voto, seja qual for a sua participação na cooperativa. Esse princípio destina-se a assegurar o controlo democrático da cooperativa. Há ainda um princípio segundo o qual todo o dinheiro ganho pela cooperativa deve reverter aos associados em forma de poupança. As normas limitam também o volume de dinheiro a ser pago por ações. Esse limite comumente é de 4%. O comércio é sempre à vista.

O armazém de Rochdale cresceu até possuir mais de 45 mil associados e um capital superior a meio milhão de libras. Desde então o movimento difundiu-se em outras partes do mundo. As organizações centrais de cooperativas são associadas à **Aliança Cooperativa Internacional**.

Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito, comuns na Alemanha do século XIX, operavam em conjunto com as de consumo, e atendiam principalmente aos pequenos produtores urbanos e artesãos. Além das naturais formas mistas, um quarto tipo é a cooperativa agrícola, que funde os três tipos anteriores, atuando em todo o universo da atividade económica vinculada à agricultura: compra de sementes e outros insumos; financiamento da produção; construção de silos e armazéns; plantio e colheita; comercialização, etc.

8.3. Princípios cooperativos

O Congresso de Praga de 1948 definiu a sociedade cooperativa nos seguintes termos: será considerada como cooperativa, seja qual for a constituição legal, toda a associação de pessoas que tenha por fim a melhoria económica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os **Princípios de Rochdale**.

Tais princípios são sete:

1. Adesão livre
2. Administração democrática
3. Retorno da proporção das compras
4. Juro limitado ao capital



5. Neutralidade política e religiosa
6. Pagamento em dinheiro a vista;
7. Fomento da educação cooperativa.

Esses princípios declarados em 1844 foram a base dos estabelecidos em 1966 pela Aliança Cooperativa Internacional e resumem-se em: adesão livre; gestão democrática; taxa limitada de juro ao capital social; sobras eventuais aos cooperados, que podem ser destinadas ao desenvolvimento da cooperativa, aos serviços comuns e aos associados, proporcionalmente a suas operações; neutralidade social, política, racial e religiosa; ativa colaboração das cooperativas entre si e em todos os planos, local, nacional e internacional; constituição de um fundo de educação dos cooperados e do público em geral.

Uma cooperativa é uma sociedade cujo capital é formado pelos associados e tem a finalidade de somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos.

Há muitos tipos de cooperativas. Algumas têm como finalidade a comercialização de bens produzidos por seus membros.

Essas são as chamadas cooperativas de produção. Outras têm a finalidade de comprar bens de consumo e revendê-los a seus associados a preços mais baratos que os do mercado; são as cooperativas de consumo. Outras fornecem recursos financeiros aos seus associados; chamam-se cooperativas de crédito. Outras, finalmente podem prestar serviços, como transporte de carga, abastecimento de água, distribuição de energia elétrica; são as cooperativas de serviço.

Os homens vêm trabalhando em conjunto, desde os tempos primitivos, na colheita e na produção de bens. Alguns homens defenderam a ideia de que todos os frutos do trabalho comum deveriam ser repartidos igualmente. Outros argumentam que todas as vezes que esse sistema foi tentado os trabalhadores perderam o estímulo pelo trabalho, ficaram desinteressados e insatisfeitos. Robert Owen, fabricante inglês do final do século XVIII e início do XIX, foi a primeira pessoa no mundo moderno a tentar organizar uma empresa destinada a beneficiar os empregados e consumidores. Não obteve grande sucesso. No mesmo período, William King, médico inglês, recomendou aos operários que possuíssem suas próprias máquinas. A ONU decretou o ano de 2012 como o ano Internacional das Cooperativas.



8.4. Estrutura e funcionamento

ASSEMBLEIA GERAL

É o órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito na legislação e no Estatuto Social, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. Além da responsabilidade individual, o cooperante tem a responsabilidade coletiva que se expressa pela reunião de todos, ou da maioria, nas discussões e nas deliberações. A igualdade do poder de voto de cada sócio na definição dos interesses comuns representa o princípio da gestão democrática do empreendimento cooperativista. A Assembleia Geral pode ser: Assembleia Geral Ordinária (AGO): É realizada uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre: prestação de contas, relatórios, planos de atividades, destino de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição de Direção ou do Conselho de Administração e Conselho Fiscal. Assembleia Geral Extraordinária (AGE): É realizada sempre que necessário e pode deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Cooperativa.

DIRECÇÃO OU CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A cooperativa é administrada por uma Direção ou Conselho de Administração, eleitos em Assembleia Geral dentre todos os seus membros para um mandato de 1 a 4 anos. É de sua competência, dentro dos limites legais e estatutários, atendidas as decisões ou recomendações da Assembleia Geral, o planeamento e a execução das atividades da cooperativa.

CONSELHO FISCAL

É um órgão independente da administração, formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos por 12 meses, para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa.

COMITÉ EDUCATIVO

É opcional e constitui-se em órgão auxiliar da administração, funcionando como elo de ligação entre esta e os associados. É criado através de AGO com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas e incentivar a participação dos associados, promovendo a cooperativa e o cooperativismo.



Atividades Teórico-Práticas

1ª Atividade

A Escola deverá organizar uma visita – devidamente programada e preparada - às instalações da “Fini Diak” sediada em Vatuboro, subdistrito de Maubara; nesta Loja de Agricultura os alunos poderão conhecer “*in-loco*” a forma organizativa deste espaço e serem incentivados a criar nos Sucos, de onde são oriundos, outras “Lojas” semelhantes podendo assim vir a ajudar os agricultores locais na comercialização dos seus produtos.



Na impossibilidade desta visita os alunos, organizados em grupos, podem aproveitar para fazer um estudo sobre a organização desta loja e desencadear na região da escola algo com as características semelhantes.

2ª Atividade

A escola em conjunto com os alunos deverá propor a criação de uma Cooperativa adaptada às necessidades da região onde se insere a escola, em colaboração com as entidades locais, professores, agricultores, formando, assim, a Cooperativa “ideal” para a região. Os alunos, e a Escola, devem elaborar os estatutos da Cooperativa, seguindo os conhecimentos adquiridos.



Exercícios

1. Indique as competências das Medidas de regularização dos mercados de produtos agrícolas.
2. Complete a seguinte afirmação:
“Aos Serviços de Organização e Gestão compreende...”:
3. Indique o que se entende por Regime de Preços.
4. Indique o que se entende por Sistema de Preços.
5. Comente as 6 referências indicadas.
 - Constituição
 - Funcionamento
 - Financiamento
 - Utilidade
 - Avaliação
 - Rejuvenescimento
6. Diga o que entende por Cooperativa Agrícola.
 - 6.1. Refira o interesse, para Timor-Leste, no desenvolvimento deste tipo de associações agrícolas.
7. Indique os tipos de cooperativas que se conhecem.
8. Qual o grande interesse da criação de cooperativas de Produção em Timor-Leste?



Bibliografia

- AA.VV., *A Teoria da Produção e dos Custos*. Lisboa: Organização e Edição da Associação de Estudantes do Instituto Superior de Agronomia, 1997.
- AVILLEZ, F., *A Agricultura Portuguesa Face à Agenda 2000*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1997.
- AVILLEZ, F., *Reforma da PAC: Evolução e Principais Implicações para a Agricultura e o Mundo Rural Português*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1997.
- AVILLEZ, F., *Análise de Projectos Agrícolas no Contexto da Política Agrícola Comum*. Lisboa Edição do Banco Pinto e Sotto Mayor, 1991.
- AVILLEZ, F., et al., *Análise de Projectos Agrícolas no Contexto da PAC*. Lisboa: Edição do Banco de Portugal, 1987.
- BALLESTERO, E., *Economía de la Empresa Agrária y Alimentaria*. Madrid: Ed. Mundi-Prensa, 1991.
- BARROS, H.; ESTÁCIO, F., *Economia da Empresa Agrícola*. Nova Lisboa: Edição da Universidade de Luanda, 1972.
- BARROS, H., *Os grandes Sistemas de Organização da Economia Agrícola*. Lisboa: Livraria Sá da Costa, 1975.
- CAIADO, P., *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Vislis Edições, 1997.
- CAIADO, P.; PINTO, A., *Manual do Plano Oficial de Contabilidade*. Lisboa: Áreas Edições, 2002.
- CALDAS, E. C., *A Agricultura na História de Portugal*. Lisboa: Empresa de Publicações Nacionais, 1998.
- CRISTOBAL, G. B., GONZALEZ, J. J., *Agricultura y Sociedad: en el cambio de siglo*. Madrid: McGraw-Hill, 2002.
- CUNHA, A., *A Política Agrícola Comum na Era da Globalização*. Lisboa: Plátano Editora, 2000.
- LOURENÇO, J. S., *Zonas Rurais Interiores Portuguesas. Necessidade de Medidas de Política*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1998-1999.



LOURENÇO, J. S., *Cooperativismo Rural Desafios e Caminho do Século XXI*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1999.

MANSINHO, M.; BARREIRA, M. M., *Compra e Consumo de Maçã: Práticas, Motivações, Critérios de Escolha*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 2001.

MANSINHO, M. I.; HENRIQUES P. D., *Subsidiar os Sistemas de Agricultura Pouco Intensivos: O Olival Tradicional e o Olival Biológico em Portugal*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 2000.

Mileu, R. *Associações Agrícolas, Confederação Nacional da Agricultura – CNA*, ISBN: 972-96068-3-8.

SEVINATE PINTO, A., *A Previsível Evolução da PAC e os Interesses Nacionais, in Actas do V Congresso Nacional de Agricultura - "O Agricultor na Sociedade do III Milénio"* Lisboa: 2001.

SOUSA, A., *Análise Económica*. Lisboa: Edição da Universidade Nova de Lisboa, 1990.

Sítios na Internet:

www.gppaa.min-agricultura.pt - Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar do Ministério da Agricultura.

www.iapmei.pt - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

www.icep.pt - Instituto das Empresas para os Mercados Externos.

www.ifadap.min-agricultura.pt - Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e das Pescas.

www.vidaeconomica.pt - Portal do Grupo Editorial Vida Económica.

www.imvf.org/conteudos.aspx?id=433&cid=651

<http://www.dgadr.min-agricultura.pt> .

<http://www.webartigos.com/artigos/associacao-agricola-no-brasil/43643/#ixzz2Aat9M5IW>

pt.wikipedia.org/wiki/







Projecto de Melhoria

Módulo 6

Apresentação

O Projeto de Melhoria deverá ser entendido como uma proposta de aplicação de um conjunto de recursos feita com intenção de gerar, no futuro, um fluxo de bens e serviços de valor bem determinado. Este módulo visa atingir objetivos determinados, quer de natureza empresarial, quer de natureza social. Como tal, é imprescindível que, ao terminar esta disciplina, o aluno saiba utilizar algumas técnicas disponíveis para o efeito. Assim, sugere-se que este módulo seja lecionado no final do curso para que o aluno possua já os conhecimentos de carácter técnico no âmbito das atividades agrícolas e pecuárias necessárias para desenvolver um plano de exploração coerente.

Objetivos da aprendizagem

- Identificar o fundamento da técnica dos orçamentos parciais;
- Elaborar um projeto de melhoria através da técnica dos orçamentos parciais;
- Interpretar os resultados obtidos;
- Identificar o fundamento da técnica dos orçamentos completos;
- Aplicar as noções de matemática financeira indispensável ao cálculo do valor temporal do dinheiro:
 - Calcular juro simples;
 - Efetuar capitalizações;
 - Efetuar atualizações.
- Identificar os vários métodos para efetuar avaliação de projetos de investimento.

Âmbito dos conteúdos

1. Técnica dos orçamentos parciais
2. Técnica dos orçamentos completos
3. Método da programação linear
4. Avaliação de investimentos:
 - 4.1. Noções elementares de cálculo financeiro
 - 4.2. Critérios de avaliação de projetos de investimento
 - 4.3. Avaliação de investimentos utilizando o critério do valor atual



Projeto de Melhoria

Introdução

Normalmente, qualquer projeto de melhoria necessita ser tratado por equipas treinadas nos princípios da qualidade, já que as métricas financeiras são fundamentais para definir prioridades e viabilizar os investimentos necessários para sua implantação. Deve-se ressaltar que quando se tratam de programas de sugestões ou círculos de controlo da qualidade, com objetivos de aumento da moral e motivação das pessoas, este enfoque económico ou financeiro não será adequado. Nesses casos, pelo facto de não requererem investimentos, esses programas vão contribuir para um melhor desempenho da organização.

Quando se tratam de projetos de melhoria contínua que procuram vantagens competitivas nos processos da organização, a abordagem precisa ser diferente. A utilização de recursos e investimentos, e a adoção destes modelos como estratégia de negócios, tornou o processo de mensuração económico-financeira como parte integrante no ciclo de melhorias das empresas. Mesmo assim, qualquer projeto deve necessariamente incluir:

- **Problema:** O projeto deve tratar de um problema de desempenho da empresa que tenha uma solução desconhecida.
- **Metas:** O projeto deve ter metas numéricas claras diretamente ligadas a um conjunto de indicadores bem-definidos que corresponda à oportunidade.
- **Acompanhamento do projeto:** O progresso deve ser acompanhado por meio dos indicadores.
- **Benefícios para os negócios:** O processo deve culminar num benefício mensurável na qualidade, na programação ou no custo.
- **Programação da implementação:** O benefício do projeto deve ser percebido num período razoável, normalmente entre três e seis meses.
- **Processo:** O projeto deve seguir um processo de resolução de problemas.
- **Ferramentas:** As ferramentas da qualidade devem ser usadas quando a metodologia para a resolução dos problemas estiver a ser seguida.
- **Capacidade e confiança:** O projeto deve servir para aumentar a autoconfiança da equipe que está desenvolvendo o projeto.



- **Orientação do processo:** O projeto deve ser visto a partir da orientação da melhoria de um processo, e não necessariamente de um problema.

Dessa forma, a compreensão das exigências de um projeto de melhoria é essencial para o estabelecimento do seu êxito. Sem essa compreensão, é muito difícil avançar pelas particularidades de um projeto para estreitar a sua abrangência e obter um objetivo claro e concreto com limites que capacitarão uma resolução oportuna de um problema. A determinação eficiente da abrangência é também comparável ao tratamento médico de um paciente com uma doença específica. É importante que o médico foque a sua atenção no diagnóstico, o qual deve levar em consideração uma série de coisas, entre elas o histórico de saúde do paciente e o de sua família e as condições, informações e sintomas relacionados com a doença atual do paciente. Essas informações permitem que o médico estreite a abrangência da doença do paciente e prescreva um tratamento específico.

A descrição específica de um projeto de melhoria é importante para o sucesso do projeto, pois quando o tempo para a finalização de um projeto aumenta, o custo tangível do desdobramento do projeto (devido à mão de obra e material) aumentará. Os custos intangíveis também aumentarão. Estes incluem a frustração causada pela ausência do progresso, o afastamento da mão-de-obra das outras atividades e o atraso na realização dos benefícios do projeto. Quando a duração do projeto começar a exceder seis meses, tal custo pode resultar num *stress* para os membros da equipa, o que pode causar ainda mais atrasos.

A análise financeira é vital nas diversas fases de evolução de projetos de melhoria: seja na elaboração de um esboço inicial através de levantamento de dados para avaliação do potencial de viabilidade; seja durante as etapas de execução, proporcionando o acompanhamento da relação causa-efeito das ações realizadas e, se necessário, correção



de estratégia; ou, ainda, seja no encerramento do projeto de melhoria, avaliando a situação real frente ao plano inicial, permitindo a contabilização final do projeto.

Figura 7 – Venda de produtos agroalimentares



1. Técnica dos orçamentos parciais

Orçamentos de Atividade

Uma atividade pode ser definida como a produção (e a forma de a obter) de um único produto vegetal ou animal; a maioria das empresas agrícolas é constituída pela combinação de várias atividades. O orçamento de uma atividade é uma estimativa de todas as receitas e de todas as despesas a ela associadas, e uma estimativa da sua rentabilidade. Pode ser feito um por cada atividade real ou potencial de um plano, como a atividade milho, grão, trigo, ou vacas leiteiras. Cada um é desenhado com base numa unidade pequena e comum, como seja um hectare de terra ou uma cabeça (habitualmente usa-se como unidade a Cabeça Normal, aplicável a qualquer espécie animal). Isto permite comparações mais fáceis entre o lucro de atividades alternativas e competitivas. Há algumas diferenças lógicas entre os orçamentos para as atividades vegetais e para as atividades animais.

Orçamentos para Atividades Vegetais

Os orçamentos de atividade podem ser organizados e apresentados em vários formatos diferentes, mas contêm tipicamente três secções: receitas, encargos variáveis e encargos fixos. A seguir, apresenta-se um exemplo de orçamento para milho, contendo estas três secções.

Exemplo de Orçamento para a Atividade Milho Grão (valores por ha)

Parcela	Valor por hectare
Receitas:	900.00 USD
10 toneladas de milho a 90 USD por tonelada	
Encargos Variáveis:	
Sementes	59,28 USD
Fertilizantes e corretivos	123,50 USD
Pesticidas	49,40 USD
Combustíveis, Lubrificantes e Reparações	60,52 USD
Secagem de milho grão	44,46 USD
Transporte	24,70 USD
Mão-de-obra a 6 USD por hora	64,22 USD
Outros	12,35 USD



Juros sobre Encargos variáveis (6% em 6 meses)	13,15 USD
Encargos Variáveis Totais	451,58 USD
Margem Bruta	448,42 USD
Encargos Fixos:	
Depreciação, juros, taxas e seguros de máquinas	128,44 USD
Juros sobre o Capital Terra	262,50 USD
Encargos Fixos Totais	390,94 USD
Encargos Totais	842,52 USD
Lucro	57,48 USD

2. Técnica dos orçamentos completos

Um orçamento deve-se sobrepôr ao orçamento tradicional mais as explicações, ou seja, no caso de mercados externos, o nosso contacto será principalmente via e-mail, o qual limita a **rapidez** de resposta às dúvidas e à qualidade das explicações. A solução a isto é a clareza e a objetividade, adiantar às dúvidas do cliente e apresentar tudo no orçamento, de forma que não exista nenhum ponto escuro.

Os pontos mais importantes um orçamento deve ter são:

- **Completo:** Desde a apresentação de nossa empresa, até à solução que pensamos dar ao projeto do cliente, exemplos de projetos já realizados, orçamento fechado indicando o que inclui e tão importante como isto, o que não inclui.
- **Claro:** Há sempre a necessidade de pensar que o cliente não sabe. Se sabe pode pensar que somos muito básicos, mas se não sabe e lhe passarmos um orçamento excessivamente técnico, não poderemos fazer chegar a nossa ideia para que ele possa visualizar o resultado.
- **Conciso:** Não há que andar por ramificações. Para ler literatura, já existem os romances. A nós interessa-nos poder transmitir a maior quantidade de ideias no menor espaço possível. Para isso, é recomendável, utilizar tabelas e/ou pontos.



Na hora de desenvolver a estrutura de um orçamento, devemos pensar em:

- **Introdução:** Uma pequena introdução a dar ênfase à necessidade do projeto e que motivos nos levaram a decidir que esta solução é a mais conveniente.
- **Descrição do projeto:** A descrição será em função do tipo de projeto. Se simplesmente é uma localização web, haverá pouco que contar exceto as características dos servidores serviços que se oferecem.
- **Metodologia de trabalho:** Explicar ao cliente como vamos fazer as coisas, comentar por exemplo que primeiro se vai desenhar a web ou o banco de dados, e só depois se passará à seguinte fase.
- **Tempos de execução:** Há que cumpri-los. Também há que ajustar muito e indicar quais são as nossas responsabilidades e quais são as suas quanto à entrega de material, validações, etc., e a influência que terá nos tempos, o atraso nas entregas e as aprovações.
- **Orçamento detalhado:** é muito útil setorizar cada uma das secções que vão compor o projeto e decompor o seu custo.
- **Formas de pagamento:** Indicando também os prazos que haverá que cumprir.

Todas estas secções, podem não ter esta ordem, inclusivamente podem até estar misturadas, mas é importante ter e transmitir tudo claramente ao cliente.

3. Método da programação linear

Os procedimentos de cálculo matemático de programação linear dependem em parte de vários métodos de programação adotados em determinado problema.

O caso básico, ou geral, é chamado MÉTODO SIMPLEX, porque é baseado no algoritmo simplex. Certos tipos de problemas de alocação podem ser resolvidos pelas versões especiais, menos complexas, do método Simplex, conhecidas como métodos Gráficos e de Transporte.

FORMULAÇÃO DE MODELOS DE PROGRAMAÇÃO LINEAR

Quando da análise de um problema, tentando enquadrá-l num modelo de programação linear é fundamental que se consiga distinguir, de um lado, quais são as variáveis fora do



controle do analista, ou parâmetros, cujos valores já estão fixados, e, de outro, quais são as variáveis de decisão, ou seja, aquelas cujo valor se quer conhecer.

A solução de um modelo dará exatamente o valor dessas variáveis de decisão. As variáveis de decisão compõem tanto a função objetivo como as restrições e são em geral designadas por letras como x , y , z , etc., ou por uma letra indexada como x_1 , x_2 , etc. A função objetivo é uma expressão onde cada variável de decisão é ponderada por algum parâmetro (como por exemplo lucro unitário).

EXEMPLO DE FORMULAÇÃO: MAXIMIZAÇÃO

Consideremos o caso da uma indústria de móveis, que ilustra um problema de composição de produto.

A empresa produz, entre outros artigos, dois tipos de conjunto para sala de jantar: o conjunto A e o conjunto B.

A empresa está preparando a sua programação semanal de produção para os dois conjuntos.

Sabe-se que, embora não haja restrições no caso do conjunto A (dentro das limitações de produção atuais) para o conjunto B dificilmente a produção semanal ultrapassará 8 unidades.

A fabricação dos dois conjuntos é dividida em dois grandes blocos de operações:

- Preparação (consistindo no corte da madeira e preparação para montagem)
- Acabamento (consistindo na montagem dos conjuntos e acabamento final).

Em face dos outros produtos existentes, a empresa não poderá contar com mais de 100 horas para a preparação e 108 horas para o acabamento durante a semana. O conjunto A exige 5 horas para a preparação e 9 horas para o acabamento, enquanto para o conjunto B esses números são de 10 e 6 horas respetivamente.

A empresa deve decidir quantas unidades de cada conjunto devem ser fabricadas, levando em conta que o conjunto A fornece um lucro unitário de 4000 USD enquanto para o conjunto B o lucro unitário é de 5000 USD.



4. Avaliação de investimentos:

O trabalho da Avaliação de Investimentos limita-se quase sempre a uma análise “*a priori*” dos projetos, cessando esse trabalho assim que se conheça o resultado da sua candidatura (aprovação ou rejeição). Nesta perspetiva, raramente se faz uma avaliação “*a posteriori*”, isto é, tentar apreciar os desvios entre a situação planeada e a situação real. Da análise destes desvios, poder-se-ão tirar conclusões, por exemplo, em relação aos pressupostos considerados e à própria capacidade de previsão dos autores. Contudo, certamente o que mais interessará à empresa não é o grau de exatidão das previsões, mas sim saber se o projeto é útil e se valerá a pena ser desenvolvido.

Como se sabe, de entre as técnicas disponíveis na Análise de Projetos de Investimento, as teorias das Finanças Empresariais aconselham a utilização do Valor Atualizado Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR). Deste modo, é relativamente fácil assegurar que cada projeto de investimento analisado é rentável. Se em termos previsionais isto é verdade, contudo, continua a haver casos de projetos que não tiveram sucesso, projetos que apresentam uma rendibilidade negativa e mesmo outros que conduziram à falência de empresas. Daqui resulta a necessidade de uma avaliação «*a posteriori*», já que este resultado é de uma importância crucial para o futuro da empresa.

Considerando que, na prática, os planos previsionais são, a maior parte das vezes, avaliados pelos dois indicadores (TIR e VAL), enquanto as realizações dos projetos recorrem aos rácios de rendibilidade (nomeadamente à rendibilidade do ativo e à rendibilidade do capital próprio), não parece muito fácil compatibilizar os dois tipos de análise (“*a priori*” e “*a posteriori*”).

4.1. Noções elementares de cálculo financeiro

Noções básicas de Cálculo Financeiro (Matemática Financeira):

O Capital apresenta-se como um fator de produção, a par dos trabalhos e dos recursos naturais e como tal, a sua utilização tem que ser remunerada. A remuneração do Capital Financeiro é o Juro.

O Cálculo Financeiro constitui um segmento ou ramo da Matemática Aplicada, que tem por objeto de estudo o Capital Financeiro e a análise intemporal do seu valor. Assim os



três elementos básicos do Cálculo Financeiro são: Capital, Tempo e Juro. Tal como para os restantes fatores de produção, o valor da remuneração vai depender de um padrão, que é o rendimento (ou custo) de uma unidade de tempo e exprimido em termos percentuais, ou seja, se a remuneração de \$ 1.00 no período de um ano (sendo esta a unidade de tempo) é de \$ 0.048, que designamos por taxa de juro, dizemos que a taxa de juro é de $0.048 \times 100 / 100 = 4.8\%$.

Capital:

Apresenta-se como a variável que representa um valor e que está sempre associada a um momento no tempo, frequentemente o início ou o fim do período de capitalização (o período de Capitalização ou período de formação de juros, é um período de tempo, habitualmente de duração constante ao longo de um processo de capitalização, durante o qual um capital está sob os efeitos de uma taxa de juro).

Tempo:

Período ou quantidade de tempo em que decorre o processo de capitalização.

Juro:

Surge como o valor gerado pela passagem do tempo de um período de capitalização sobre um capital, mas que só está disponível no momento do seu vencimento (habitualmente o fim do período de capitalização). Como mencionado anteriormente, tal para os restantes fatores de produção, o valor da remuneração vai depender de um padrão, que se apresenta como o rendimento (ou custo) de uma unidade de capital durante uma unidade de tempo, que se convencionou então designar por Taxa de Juro.

O Juro está presente na generalidade das operações financeiras que permitem ao cliente:

- Pedir um empréstimo, com o objetivo de adquirir ou financiar algo para o qual não dispõe de dinheiro suficiente no momento, pagando um juro à instituição de crédito;
- Aplicar o seu dinheiro, constituindo, por exemplo, um depósito bancário por um determinado período de tempo, recebendo um juro que representa a remuneração do Capital aplicado.



Taxa de Juro:

Apresenta-se como uma variável positiva (>0) de proporcionalidade entre o capital e o juro, para cada período de capitalização, habitualmente expressa na forma percentual. As taxas de juro cobradas pelas instituições de crédito aos seus clientes são designadas por taxas de juro ativas, pois remuneram o Ativo das instituições. Por seu lado, as taxas de juro que as instituições pagam como remuneração das aplicações dos seus clientes são designadas de taxas de juros passivas. A taxa de juro ativa é geralmente superior à taxa de juro passiva, representando esta diferença a margem financeira das instituições de crédito. Ou seja, para o mesmo prazo, o cliente bancário paga uma taxa de juro mais elevada quando contrata um crédito do que quando faz um depósito ou uma outra aplicação financeira.

O cálculo do Juro apresenta-se como sendo o produto de um Capital por uma taxa. Ao processo de transformação provocada pelo tempo, de capital em capital mais juro, chama-se, como mencionado anteriormente, Capitalização. As variáveis envolvidas neste processo são então: o Tempo, o Capital e o Juro.

O Desconto (ou Atualização) apresenta-se como o processo inverso da Capitalização. Enquanto que o processo da Capitalização transforma o Capital inicial num Capital superior, o Desconto transforma o Capital num valor inferior. O processo de Desconto é **aplicável quando pretendemos reportar o valor de um Capital futuro a um momento interior, e assim, é bastante útil do ponto de vista das operações financeiras. Sendo um conceito semelhante ao Juro, também a Atualização depende do tempo, antecipação do vencimento e do Capital em referência.**

Taxa de Juro de curto, médio e longo prazo:

As taxas de juro variam em função do prazo a que se referem. Normalmente, quanto maior é o prazo a que a taxa de juro se refere, maior é o seu valor. O mercado estabelece cotações para praticamente todos os prazos, no entanto, existem prazos de referência mais importantes do que outros.

As taxas de juro podem ser referenciadas a intervalos de tempo mais ou menos longos sendo classificadas por isso como taxas de juro de curto, médio ou longo prazo, consoante se referem a períodos iguais ou inferiores a 1 ano, de mais de 1 ano até 7 anos, de mais de 7 anos, respectivamente.



As operações com prazos muito curtos têm em geral taxas de juro fixas. As operações de curto, médio ou longo prazo podem ser a taxa fixa ou variável, sendo que, neste último caso, o valor da taxa de juro é revisto periodicamente, com uma frequência igual à do período a que se refere essa taxa de juro.

No crédito à habitação ou ao consumo o cliente tem, geralmente, a hipótese de escolher se pretende pagar uma taxa que varie periodicamente ou uma taxa fixa. Para prazos longos as instituições propõem normalmente taxas variáveis.

Taxas de Juro Fixas e Variáveis:

As taxas de juro quando são fixas mantêm-se inalteradas durante a vida do contrato. As taxas de juro variáveis variam ao longo da vida do contrato, de acordo com a evolução do indexante, sendo revistas com uma periodicidade igual à do prazo do respectivo indexante.

Taxa de Juro Nominal e Efetiva:

A Taxa de Juro Efetiva pressupõe que há lugar ao pagamento de juros correspondente ao regime de capitalização de Juros Compostos ou seja, o juro vai ser gerado ao longo de por exemplo, um ano, é independente de o período de capitalização e o período de referência serem alterados para um mês ou um semestre. O Capital acumulado no fim do ano vai ser o mesmo.

A Taxa de Juro Nominal corresponde à taxa de juro que deve ser indicada em todos os contratos de crédito e aplicações financeiras e corresponde ao período de um ano. É normalmente identificada como Taxa Anual Nominal (TAN).

A conversão do período de referência das Taxas de Juro Nominais faz-se pela regra da proporcionalidade: a uma taxa de juro anual nominal de 12% correspondem uma taxa semestral de 6%, uma taxa trimestral de 3%, uma taxa mensal de 1%, uma taxa bianual de 24%, e assim sucessivamente.

Sempre que o pagamento de juros tiver periodicidade inferior a um ano e os juros forem adicionados ao capital inicial (juro composto), a Taxa Efetiva é superior à Taxa de Juro Nominal.

A Taxa Efetiva depende então da Taxa de Juro Anual Nominal, do prazo expresso em proporção do ano e da periodicidade de pagamento de juros.



Taxa de Juro Bruta e Líquida:

A Taxa de Juro Anual Nominal é uma taxa de juro anual apresentada, em geral, em termos brutos (TANB) pois não desconta os impostos que incidem sobre as aplicações financeiras.

A Taxa Anual Nominal Líquida (TANL) já incorpora retenção de impostos (20% caso não haja regime especial) efetuada pela instituição, pelo que a TANB é maior do que a TANL.

Juro Simples:

É calculado sempre sobre o Capital inicial, não ocorrendo capitalização sobre os juros.

Juro Composto:

Consiste na capitalização dos juros simples. No juro composto, o juro simples obtido em cada período é adicionado ao Capital inicial, constituindo um novo Capital. Os juros são assim capitalizados, verificando-se juros de juros ou a formação de um Capital crescente.

Spread:

Representa a diferença entre os preços de oferta de compra e venda de um determinado Ativo. Quanto menor for o *spread* maior será a rapidez com que o comprador apresenta rentabilidade positiva.

TAEG e TAEL:

É frequente as instituições financeiras publicitarem as taxas de juro das operações financeiras que realizam, por exemplo, empréstimos para habitação ou depósitos a prazo. Frequentemente os valores publicitados correspondem às taxas nominais, não correspondendo por isso ao custo ou benefício efetivo para o cliente. Por exemplo, no caso de empréstimos bancários, o pagamento das prestações é em geral feito mensalmente. Se um banco anuncia uma taxa anual de 6%, habitualmente isso significa que o cliente vai pagar uma taxa de juro de $6/12 = 0.5\%$ todos os meses, o que é mais do que pagar 6% de juros no final do ano: 0.5% mensal corresponde a uma taxa efetiva anual de $(1 + 0,005)^{12} - 1 = 6,17\%$. Embora a diferença possa parecer pequena, para valores de capital elevado ela acaba por ser significativa. Além desta «nuance» que pode induzir o cliente em erro, há em geral um conjunto de comissões e impostos associados



a qualquer operação financeira, que dependem da operação a realizar e da própria instituição. No sentido de permitir a informação mais rigorosa aos clientes, que em geral são leigos na matéria, todas as instituições são obrigadas a fornecer informação, mesmo na publicidade, sobre as taxas efetivas praticadas que englobam (quase) todos os encargos, designadas de TAEG, para empréstimos a efetuar por entidades financeiras, e TAEL, para remuneração de depósitos bancários.

Então temos,

TAEL: Taxa anual efetiva **líquida, como sendo a taxa de juro paga ao cliente depois de descontadas as comissões e imposto;**

TAEG: Taxa anual efetiva global, funcionando como a taxa de juro que o cliente paga e que engloba as despesas para cobrança dos reembolsos, encargos fiscais e despesas de concessão dos empréstimos.

Estas taxas aparecem habitualmente nas letras pequeninas da publicidade escrita e televisiva e no final dos anúncios de rádio, e só através delas podemos determinar o que realmente vamos pagar ou receber.

Amortização

Sistemas de Amortização de empréstimos:

Empréstimo: É uma operação financeira por meio da qual uma entidade (normalmente um banco) cede a outra por determinado período de tempo, a utilização de determinado montante, mediante o pagamento de juros e o reembolso do Capital emprestado.

Amortização: Nome dado ao processo mediante o qual se extingue gradualmente uma dívida por meio de uma série de prestações destinadas ao pagamento dos juros e reembolso do Capital, de forma a que até terminar o prazo estipulado, o débito seja liquidado.

Prestação = Juros + Reembolso do Capital

Entre os principais e mais utilizados Sistemas de Amortização de Empréstimos, encontram-se os seguintes:

- Sistema Americano: Usado nos empréstimos internacionais. Os juros são pagos periodicamente e o valor emprestado é pago no final do prazo estipulado.
- Sistema Price: As prestações são constantes, periódicas e sucessivas e incorporam os juros e a Amortização. É o sistema mais utilizado. O valor dos



juros é decrescente, já que os mesmos incidem sobre o saldo em dívida que decresce à medida que mais prestações são pagas.

- Sistema SAC: As amortizações da dívida são constantes. Neste sistema o empréstimo é pago em prestações que incluem em cada uma delas, uma amortização constante mais os juros sobre o saldo em dívida.
- Sistema Misto: Assume-se como uma “mistura” dos sistemas *Price* e SAC. O empréstimo é pago em prestações em que cada uma é a média aritmética dos valores encontrados para as prestações dos Sistemas *Price* e SAC.

4.2. Critérios de avaliação de projetos de investimento

A análise de projetos é o elemento decisivo do plano de negócios que permite analisar a viabilidade do projeto, na óptica do promotor, e motivar os financiadores para o seu apoio. Os elementos essenciais da análise de projetos incluem a comparação de fluxos financeiros ao longo do tempo, o conceito de Valor Atual Líquido, os critérios de avaliação, o efeito da inflação, a análise de sensibilidade e o impacto do financiamento.

4.3. Avaliação de investimentos utilizando o critério do valor atual

A equivalência patrimonial é o método que consiste em atualizar o valor contábil do investimento ao valor equivalente à participação societária da sociedade investidora no património líquido da sociedade investida, e no reconhecimento dos seus efeitos na demonstração do resultado do exercício.

O valor do investimento, portanto, será determinado mediante a aplicação da percentagem de participação no capital social, sobre o património líquido de cada sociedade coligada ou controlada.

No futuro próximo Timor-Leste terá legislação adequada que fará a avaliação dos investimentos feitos.



Atividades Teórico-Práticas

1ª Atividade

Os alunos podem criar simulações de projetos de orçamentos variados (desde a simples compra de uma alfaia agrícola) e calcular a sua amortização temporal a outras situações mais elaboradas. Caso coincida com a aquisição por parte da escola de um utensílio destes, esse facto poderá servir de exemplo para o trabalho.

2ª Atividade

Uma atividade interessante para ser realizada pelos alunos, organizados em grupos, é a simulação de situações que o professor deve propor que estes desencadeiem a verificação do equilíbrio económico e amortizável de um bem. Esse bem tanto pode ser de valor baixo, como de valor elevado e assim treinarem a sua capacidade técnica nesta matéria da rentabilização dos bens necessários à exploração, permitindo que a sua formação seja tenha aplicação prática e seja rentabilizada. Nunca se deve também esquecer, por exemplo, que o trabalho familiar, não sendo hipoteticamente remunerado deve ser contabilizado.

A rentabilidade de uma cultura deve ser calculada com todos os fatores nela intervenientes.



Exercícios

1. Quando falamos de orçamentos completos, temos que perceber quais são os seus pontos mais importantes para podermos elaborar esse orçamento com segurança.
 - 1.1. Indique os pontos importantes para essa elaboração.
 - 1.2. Descreva o que entende por um orçamento CLARO.
2. Como deve ser avaliado um investimento.
3. Indique a forma que deve seguir para proceder à Amortização de um empréstimo.
4. Descreva o que entende por Avaliação de investimentos utilizando o critério do valor atual.



Bibliografia

- AA.VV., *A Teoria da Produção e dos Custos*. Lisboa: Organização e Edição da Associação de Estudantes do Instituto Superior de Agronomia, 1997.
- AVILLEZ, F., *A Agricultura Portuguesa Face à Agenda 2000*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1997.
- AVILLEZ, F., *Reforma da PAC: Evolução e Principais Implicações para a Agricultura e o Mundo Rural Português*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1997.
- AVILLEZ, F., *Análise de Projectos Agrícolas no Contexto da Política Agrícola Comum*. Lisboa: Edição do Banco Pinto e Sotto Mayor, 1991.
- AVILLEZ, F., et al., *Análise de Projectos Agrícolas no Contexto da PAC*. Lisboa: Edição do Banco de Portugal, 1987.
- BALLESTERO, E., *Economía de la Empresa Agrária y Alimentaria*. Madrid: Ed. Mundi-Prensa, 1991.
- BARROS, H.; ESTÁCIO, F., *Economía de Empresa Agrícola*. Nova Lisboa: Edição da Universidade de Luanda, 1972.
- BARROS, H., *Os grandes Sistemas de Organização da Economia Agrícola*. Lisboa: Livraria Sá da Costa, 1975.
- CAIADO, P., *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Vislis Edições, 1997.
- CAIADO, P.; PINTO, A., *Manual do Plano Oficial de Contabilidade*. Lisboa: Áreas Edições, 2002.
- CALDAS, E. C., *A Agricultura na História de Portugal*. Lisboa: Empresa de Publicações Nacionais, 1998.
- CRISTOBAL, G. B., GONZALEZ, J. J., *Agricultura y Sociedad: en el cambio de siglo*. Madrid: McGraw-Hill, 2002.
- CUNHA, A., *A Política Agrícola Comum na Era da Globalização*. Lisboa: Plátano Editora, 2000.
- LOURENÇO, J. S., *Zonas Rurais Interiores Portuguesas. Necessidade de Medidas de Política*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1998-1999.



LOURENÇO, J. S., *Cooperativismo Rural Desafios e Caminho do Século XXI*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1999.

MANSINHO, M.; BARREIRA, M. M., *Compra e Consumo de Maçã: Práticas, Motivações, Critérios de Escolha*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 2001.

MANSINHO, M. I.; HENRIQUES P. D., *Subsidiar os Sistemas de Agricultura Pouco Intensivos: O Olival Tradicional e o Olival Biológico em Portugal*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 2000.

SEVINATE PINTO, A., *A Previsível Evolução da PAC e os Interesses Nacionais*, in *Actas do V Congresso Nacional de Agricultura - "O Agricultor na Sociedade do III Milénio"* Lisboa: 2001.

SOUSA, A., *Análise Económica*. Lisboa: Edição da Universidade Nova de Lisboa, 1990.

KAY, Ronald (1986), *Farm Management – Planning, Control and Implementation*, pp. 65 a 81.

Sítios na Internet:

www.gppaa.min-agricultura.pt - Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar do Ministério da Agricultura.

www.iapmei.pt - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

www.icep.pt - Instituto das Empresas para os Mercados Externos.

www.ifadap.min-agricultura.pt - Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e das Pescas.

www.vidaeconomica.pt - Portal do Grupo Editorial Vida Económica.







Marketing Agroalimentar

Módulo 7

Apresentação

Este módulo, face aos objetivos visados, deve ser lecionado no final da formação. Com este módulo pretende-se dotar o aluno de competências no âmbito da utilização de técnicas de *marketing*, tendo em vista a comercialização de produtos agroalimentares.

Objetivos da aprendizagem

- Definir o conceito de *marketing* agroalimentar;
- Distinguir diferentes conceções de *marketing*;
- Distinguir diferentes tipos de mercado;
- Identificar as especificidades do mercado alimentar de consumo;
- Reconhecer diferentes produtos agroalimentares na óptica de mercado;
- Diferenciar tipos de marca de produtos;
- Reconhecer a influência das motivações económicas, sociais e culturais nos hábitos de consumo dos agregados familiares;
- Distinguir publicidade de promoção;
- Distinguir fatores que afetam a escolha do produto e ato de compra;
- Identificar diferentes mercados de consumo de produtos agroalimentares;
- Identificar os princípios organizativos e funcionais das grandes cadeias de distribuição;
- Identificar técnicas de *merchandising* nas grandes superfícies de distribuição;
- Determinar o preço de um produto;
- Identificar benefícios e riscos financeiros na abordagem do mercado com diferentes marcas;
- Aplicar estratégias de negociação eficazes;
- Apresentar um *dossier* eficaz de negociação conciliadora.

Âmbito dos conteúdos

1. Introdução

1.1. Definição e âmbito do *marketing* agroalimentar



2. O que é um mercado
 - 2.1. Mercado agrícola
 - 2.2. Mercado industrial
 - 2.3. Mercado alimentar de consumo
3. Noções de produto agroalimentar
 - 3.1. Produto indiferenciado
 - 3.2. Produto de marca
 - 3.3. Tipos de marca
 - 3.3.1. Marca fabricante
 - 3.3.2. Marca distribuidor
 - 3.3.3. Produtos primeiro preço
4. O consumo e o consumidor
 - 4.1. Medição do consumo: a dimensão do mercado
 - 4.1.1. Revisão da teoria da procura
 - 4.2. Descrição dos consumidores em termos de variáveis de *marketing*
 - 4.2.1. Os orçamentos familiares
 - 4.2.2. Afetação do rendimento familiar
 - 4.2.3. Variáveis não controláveis e controláveis
 - 4.2.4. Critérios de escolha do agregado familiar
 - 4.2.5. Segmentação dos agregados familiares: Organização dos dados de consumo
 - 4.2.5.1. As características demográficas e socioprofissionais
 - 4.2.5.2. Outros critérios de segmentação
 - 4.3. O ato de compra e seus intervenientes
 - 4.3.1. Os principais fatores que influenciam o consumidor
 - 4.3.1.1. O preço
 - 4.3.1.2. A qualidade
 - 4.3.1.3. Publicidade, promoção, animação
 - 4.3.1.4. Distribuição
 - 4.3.1.5. Variáveis não controláveis
 - 4.3.2. Informação relacionada com o produto
 - 4.3.2.1. Marca



5. O mercado de consumo: O hipermercado e a distribuição moderna
 - 5.1. A grande distribuição em Portugal
 - 5.1.1. Pontos de venda
 - 5.2. Princípios de funcionamento da cadeia de distribuição
 - 5.2.1. O referenciamento
 - 5.2.2. As entregas
 - 5.3. O fenómeno *hard-discount*
 - 5.4. Noções básicas de *merchandising*
6. O mercado de produtos alimentares: Entre o fabricante e o distribuidor
 - 6.1. Organização das condições gerais de venda
 - 6.1.1. Concorrência perfeita e concorrência monopolista
 - 6.1.2. As condições gerais de venda
 - 6.2. A determinação do preço
 - 6.2.1. Um preço é diferente de um custo
 - 6.2.2. A formação do custo do produto
 - 6.2.3. O preço de venda interna
 - 6.2.4. Constelação de preços
 - 6.2.4.1. Marca fabricante
 - 6.2.4.2. Marca distribuidor
 - 6.2.4.3. Primeiro preço
 - 6.3. A negociação



Marketing Agroalimentar

1. Introdução

O Marketing está presente em todos os dias da nossa vida. Consciente ou inconscientemente, todos somos influenciados e condicionados no sentido de escolher um determinado bem ou serviço em detrimento de outro.

Mas o que é o Marketing? Para a maioria das pessoas, a ideia que surge logo à partida é de que Marketing é vendas e promoção. A razão desta confusão pode ser justificada pelo facto de todos os dias sermos bombardeados com anúncios publicitários na televisão, nos jornais, na caixa do correio, no *e-mail*, etc.

Vender é apenas uma das funções do Marketing, talvez a última, mas não a única. Para assegurar o sucesso na venda de um bem ou serviço, um Gestor de Marketing deverá começar por identificar as necessidades do consumidor, desenvolver bons produtos ou serviços e definir o seu preço ideal e, finalmente, distribuí-los e promovê-los com eficácia.

Existem inúmeras definições de Marketing. Kotler *et al.* (2000), por exemplo, define Marketing «como um processo social através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores». Para Lendrevie *et al.* (1993), «Marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos».

Apesar das diferenças e das semelhanças presentes nestas e em tantas outras definições de Marketing, existem dois aspetos comuns a todas elas: o Marketing é por um lado um processo Social e, por outro, um processo de Gestão. É um processo Social porque as pessoas conseguem o que necessitam e desejam através da criatividade, oferta e livre intercâmbio de produtos e serviços que outros valorizam; por outro lado, o Marketing é um processo de Gestão porque é um meio de planificação e execução de um produto ou serviço, do seu preço, da sua promoção e comunicação. É também um meio de distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos particulares das organizações.



Nem sempre o Marketing foi visto do mesmo modo, tendo evoluído na sua forma e importância. Até ao final do século XIX, as atividades que se designam agora como Marketing, e que na época eram designadas como «vendas», eram acessórias, já que a grande preocupação das empresas era produzir, e não vender. Antes da Revolução Industrial, a maioria das empresas produzia essencialmente bens e serviços de primeira necessidade. Era efetivamente mais difícil produzir os bens do que vendê-los. Não quer isto dizer que o Marketing estivesse ausente das empresas, já que era igualmente necessário escoar a produção, mas tinha um papel acessório.

A partir da Primeira Guerra Mundial, a situação inverteu-se e a oferta de bens e serviços começa a exceder a procura, tornando-se a venda uma preocupação para a maioria das empresas. De um mercado de vendedores, passa-se para um mercado de compradores. A função principal das empresas deixa de ser produzir com o objetivo de esgotar a produção, mas sim vender para poder continuar a produzir.

1.1. Definição e âmbito do marketing agroalimentar

“O marketing é tão fundamental que não pode ser considerado uma função separada. É todo o negócio visto da perspectiva do resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente... O sucesso do negócio não é determinado pelo produtor mas pelo cliente.”

PETER DRUCKER

O Marketing é um dos elementos presentes no processo que permite a criação, promoção e oferta de bens e serviços a consumidores e empresas. Na maioria dos países em vias de desenvolvimento, os produtos físicos constituem a grande parte da produção e do esforço de Marketing. Pela sua tangibilidade, é desde logo mais fácil para os consumidores avaliá-los.

Mas existem outras formas de comunicar com o mercado. À medida que as economias se vão desenvolvendo, vão também aumentando as atividades que se centram na produção de serviços. Os serviços incluem atividades como o aluguer de uma máquina agrícola, uma consulta veterinária ou uma consulta de um Engenheiro Agrário.



Muitas ofertas de mercado são constituídas por uma combinação variável entre bens e serviços, como por exemplo a compra de uma refeição, que combina a refeição adquirida com o serviço prestado para a sua obtenção. A combinação de bens e serviços distintos pode criar, organizar ou vender experiências. Por exemplo, na área da oferta turística, o turismo rural tem capacidade de oferecer experiências agrárias e rurais aos seus clientes, proporcionando uma oferta de experiências únicas que permitem a sua diferenciação perante outras ofertas turísticas.

Organizações (associando por exemplo uma figura carismática), informação (como a Proteste, que cria uma imagem de isenção e rigor na avaliação de diversos produtos), ou mesmo pessoas (atualmente a maioria dos políticos não abdica dos serviços prestados por um profissional de Marketing).

As funções dos responsáveis de Marketing passam pela estimulação da procura dos produtos de uma organização, utilizando para tal diversos conceitos e ferramentas como a segmentação dos mercados, a diferenciação dos produtos, a definição dos preços, a gestão de marcas, etc.

O marketing moderno desenvolve-se à volta das necessidades e desejos do consumidor. A figura 8 dá-nos uma ideia dos conceitos centrais do marketing e de como eles se relacionam entre si:



Figura 8 – Conceitos centrais do marketing



Qualquer compra ou consumo dá-se para preencher uma **necessidade**. O despertar desta necessidade ocorre porque o consumidor sente uma diferença entre o seu estado de facto e o estado ideal. Os consumidores não decidem comprar qualquer coisa apenas porque têm dinheiro a mais. Esta necessidade pode ser despertada por estímulos internos ou externos. No primeiro caso, uma das necessidades normais das pessoas (por exemplo fome) torna-se suficientemente forte para que as pessoas decidam consumir um produto (por exemplo maçãs) que satisfaçam essa necessidade. No segundo caso, em que a necessidade é provocada por estímulos externos, a pessoa passa à frente de uma pastelaria, ou vê um anúncio de queijos na televisão e pensa na possibilidade de os comprar.

Qualquer pessoa possui necessidades quase infinitas, desde necessidades básicas, como a alimentação, a proteção e a segurança, as necessidades psicológicas, como por exemplo de entretenimento, estatuto social, pertença, poder, etc. O papel dos produtores é o de perceber quais as necessidades que os seus produtos satisfazem, e como é que essas necessidades podem ser desencadeadas nos seus potenciais consumidores.

A **necessidade** é algo de que uma pessoa precisa. O **desejo** é a forma como a pessoa quer preencher essa necessidade influenciada pelo meio em que vive.

Isto é, nos mercados as necessidades transformam-se em desejos por produtos ou serviços concretos. A pessoa tem sede e por isso quer beber um leite UCAL.

A **procura** é a necessidade ou o desejo de um bem apoiada pela capacidade de adquirir esse bem. Por exemplo, para viver uma pessoa precisa de se alimentar, tem necessidade de se alimentar. Da sua dieta alimentar fazem parte os produtos de que gosta, sendo que ao longo da vida vai sendo influenciada pelo meio onde vive e pelos produtos que tem à sua disposição. A procura acontece quando a pessoa tem meios para adquirir esses produtos. A função do marketing é assim identificar necessidades, orientar e canalizar essas necessidades para desejos

e estimular a procura (fig. 9).



Figura 9 - Funções do marketing



Os **produtos** são os bens que vão satisfazer as necessidades, desejos e procura e devem ser vistos como soluções ou respostas para um determinado problema. Em marketing um produto pode ter vários graus de tangibilidade, indo desde um produto físico, como é o caso de um bife, por exemplo, até um bem completamente intangível, um serviço, como é o caso de um seguro agrícola.

O **valor** de um produto está dependente da capacidade que esse produto tem de resolver um determinado problema e das **expectativas** criadas pelo consumidor. O valor dado ao produto tem uma importância fundamental para a estratégia de preço. Por exemplo, as Carnes Tia Ló é uma empresa que permite que os seus clientes encomendem produtos de carne de vaca por correio eletrónico ou por telefone e que entrega as encomendas onde o cliente quiser e à hora combinada. Esta entrega tem um valor, a questão está em quantificá-lo: quanto é que o consumidor está disposto a pagar a mais para ter o produto entregue em casa? Na altura de estabelecer o preço, é necessário perceber quanto custa entregar um quilo de alcatra à porta do consumidor e quanto é que esse serviço vale para ele. Depois há a expectativa: quando compro carne, crio uma certa expectativa em relação ao produto e aos serviços que lhe estão associados, através da imagem que me foi passada pela comunicação da empresa, por quem me aconselhou, etc. Se um ou outro falharem, o produto não satisfaz as expectativas e o seu valor diminui aos olhos do consumidor, pelo que poderá não haver uma segunda compra. É fundamental perceber que “não há uma segunda oportunidade para criar uma primeira impressão”, pelo que é imprescindível avaliar e satisfazer ou superar as expectativas dos nossos clientes e consumidores.

A troca de bens e serviços inclui o estabelecimento de **relações**. Cada vez mais se aposta no estabelecimento de relações sustentáveis entre os vários atores do mercado (produtor, intermediário, fornecedores, clientes, etc.). No estabelecimento destas relações sustentáveis o objetivo não é a maximização do lucro no curto prazo, mas antes a procura de soluções em que todos fiquem a ganhar no longo prazo. Como podemos ver na figura 10 as empresas apostam cada vez mais no marketing relacional, cujo objetivo não é apenas a troca (compra e venda de produtos) mas a gestão de relações de valor duradouras com os seus parceiros no mercado.



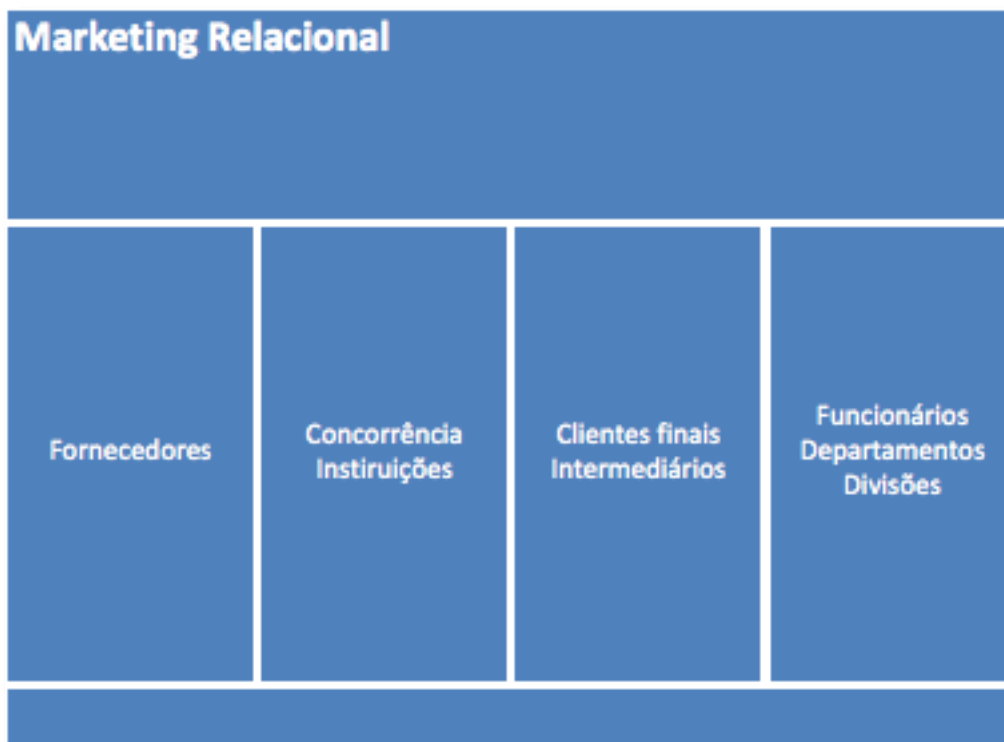


Figura 10 - Marketing relacional

Os produtos agrícolas distinguem-se dos restantes por uma série de fatores que condicionam o marketing, fazendo, por isso, sentido falar em **Marketing Agrícola**.

Dentre esses fatores, salientam-se:

- **Localização relacionada com a produção e não com o mercado.** Regra geral as indústrias tendem a localizar-se próximo dos mercados de consumo, ou de vias de rápido acesso ao mercado. No caso dos produtos agrícolas, tal não é obviamente possível. Este fator, em conjunto com outras eventuais características específicas dos produtos agrícolas (por exemplo, a sua perecibilidade – facilidade ou rapidez com os produtos se tornam impróprios para consumo - ou o seu baixo valor unitário), vai condicionar uma série de decisões ao nível, por exemplo, dos custos e das distâncias de transporte.
- **Produtos indiferenciados.** Os produtos agrícolas são, em si mesmos, produtos altamente indiferenciados.
- **Distância entre o produtor e o consumidor.** A distância, quer em termos físicos, quer em termos de comunicação, entre o produtor e consumidor tem implicações na estratégia de marketing adotada. Em termos físicos, ao nível de decisões



relacionadas com os transportes, com as margens, com o desenvolvimento de novos produtos/embalagens ou outras formas de ultrapassar o problema da perecibilidade dos produtos. Em termos de comunicação, pode ser difícil aos produtores reunirem informação sobre as necessidades/desejos dos consumidores, com implicações nas decisões estratégicas.

- **A produção** tem características, ou limitações, que tornam difícil a adaptação da oferta às necessidades dos consumidores no curto prazo. Por exemplo, no caso das culturas permanentes não é possível, em cada ano, ir mudando de variedade ao sabor dos gostos dos consumidores. Como também não é possível de um dia para o outro aumentar ou diminuir a produção em função das necessidades do mercado. Muitas decisões estratégicas importantes são tomadas a mais ou menos longo prazo e só dificilmente é possível alterá-las ao longo do ciclo produtivo.

Este ponto tem fortes consequências ao nível das estratégias do produto e do preço.

2. O que é um mercado

O mercado é o conjunto de compradores, atuais ou potenciais, que partilham uma mesma necessidade. A dimensão do mercado está por isso dependente do número de pessoas que partilham essa necessidade.

Pessoas físicas ou jurídicas (empresas) que compram e vendem produtos ou serviços formam o mercado. É o resultado da oferta e procura de bens, quando um produto possui oferta e procura, podemos considerar que existe mercado para o mesmo.

A venda de um produto ou serviço depende da oferta. A oferta e a procura dependem de variáveis do mercado. A oferta e a procura variam conforme a região, município, cidade, clima, demografia e estilo de vida do público – alvo.

Há o mercado comprador formado por pessoas físicas e jurídicas. A pessoa física compra constantemente em pequenos lotes. A pessoa jurídica compra esporadicamente, mas em grandes lotes para revenda.

O mercado comprador representa a procura, um conceito bastante elementar que é a procura resultante do desejo/necessidade somado ao poder de compra do consumidor.



O mercado existe quando há oferta de produto/serviço e procura; a ausência desta dualidade causa a inexistência do mercado.

Três pontos elementares que influenciam as empresas em seus mercados:

- Tamanho e localização da empresa;
- Tipo, qualidade e quantidade de seus produtos;
- Política de preço e serviços;

É o ambiente onde ocorrem as trocas comerciais, onde são aplicadas as ações estratégicas das empresas. É no mercado que ocorrem as oportunidades, as ameaças e onde a empresa analisa suas potencialidades e fraquezas. Portanto há vários pontos de vistas sobre o termo “mercado” considerado primariamente somente como o “lugar” onde se compra.

2.1. Mercado agrícola

Por mercado agrícola, deve-se entender como uma área geográfica, dentro da qual vendedores e compradores realizam a transferência de propriedade de bens agrícolas. Em análise econômica, o termo mercado envolve um espaço onde as decisões dos compradores (consumidores) podem afetar sensivelmente as decisões dos vendedores (produtores), e vice-versa.

Assim, todos os compradores e vendedores devem ser capazes de comunicar, de trocar produtos e de se expor aos sinais de um preço similar. Normalmente pensa-se em mercados como áreas geográficas.

A escolha da definição de mercado depende do problema a ser analisado. Por exemplo, às vezes é desejável estudar o preço recebido pelo produtor de milho na região, mas outras vezes é necessário analisar o preço do milho no mercado internacional.

As principais características de um mercado são os processos de troca e de formação de preço. Os limites de um mercado são definidos pelo grau de interdependência de compradores e vendedores no tempo, forma e espaço, e esta interdependência é medida pela sensibilidade de preço. Os mercados geográficos podem ser locais, regionais, nacionais ou internacionais. Produtos volumosos, como, por exemplo, bagaço de cana-de-açúcar, têm uma área geográfica relativamente pequena, devido aos elevados custos



de transporte. Outros produtos podem ser transportados mais economicamente, e assim eles têm mercados nacionais e internacionais. Com a melhoria nas comunicações e nos transportes, as áreas de mercado se expandem.

Estrutura de mercado

A interação entre a oferta e a procura, que vai resultar na determinação de preço, objeto deste capítulo, é abordada sob diferentes estruturas de mercado. O termo estrutura de mercado refere-se às características organizacionais de um mercado, as quais determinam as relações entre:

- vendedores no mercado;
- compradores no mercado;
- vendedores e compradores;
- vendedores estabelecidos e novos vendedores.

A estrutura de mercado engloba as características que influenciam no tipo de concorrência e na formação de preços.

2.2. Mercado industrial

Mercados industriais ou institucionais

São aqueles em que as transações são feitas de bens e serviços utilizados na produção de diferentes produtos que são comercializados ou adquiridos mais tarde para obter um lucro através da revenda.

Por outras palavras, os mercados industriais são aqueles que compreendem os produtos e serviços que são comprados para servir os objetivos da organização.

Considerando os objetivos gerais das organizações, existem três tipos de compradores:

- Compradores industriais

São aqueles que compram bens e serviços para a produção de produtos intangíveis que são comercializados posteriormente. Exemplo: carro empresas, etc.



- Compradores institucionais

São aqueles que compram bens e serviços para a obtenção de produtos geralmente intangíveis, a maioria dos quais não são comercializados. Este é o caso das universidades, as forças armadas, etc.

- Compradores intermediários industriais

São compradores de bens e serviços para revenda ou para facilitar a venda de outros produtos. Exemplo: empresas de serviços, etc.

2.3. Mercado alimentar de consumo

Uma definição concisa de mercado é: “grupo de compradores e vendedores que têm potencial para negociar uns com os outros” (Hall; Lieberman, 2003).

De forma geral, as categorias de análise agregam produtos e serviços que mantêm certo grau de similaridade entre si (possibilidade de substituição). Assim, ao definir o mercado de alimentos, entende-se que há maior substituíbilidade entre grãos e carnes do que entre grãos e vestuário (que não compõem o grupo alimentos).

Da mesma forma, há maior substituíbilidade entre carne bovina e carne suína (que compõem o grupo de carnes) do que entre carne bovina e frutas (que compõem o grupo chamado FLV, ou seja, frutas, legumes e verduras).

Na tabela 1, abaixo, apresentam-se os tipos de produtos da lavoura e da pecuária e os mercados em que são transacionados.

Tabela 1 - Produtos da lavoura e da pecuária e respectivos mercados

Produto	Mercado
Grãos	
Arroz	Alimentação (humana)
Cevada	Alimentação (humana e animal) e bebidas
Milho	Alimentação (humana e animal), bebidas e combustíveis
Soja	Alimentação (humana e animal), bebidas e combustíveis
Trigo	Alimentação (humana)



FLVs	
Frutas	Alimentação (humana) e bebidas
Legumes	Alimentação (humana)
Verduras	Alimentação (humana)
Outras lavouras	
Algodão	Alimentação (humana e animal), bebidas e combustíveis
Cana-de-açúcar	
Café	Bebidas
Ervas	Bebidas, fitoterápicos e fibras
Fumo	Cigarros
Pastagens	Alimentação (animal)
Pinus e eucalipto	Celulose, madeira e combustíveis
Fibras	
Produção animal	
Aves	Alimentação (humana), adubos e combustíveis
Apicultura	Alimentação (humana)
Bovinos	Alimentação (humana), lácteos, couro e adubos
Ovinos	Alimentação (humana), lácteos, fibras e adubos
Pesca e piscicultura	Alimentação (humana)
Suínos	Alimentação (humana), adubos e combustíveis

Fonte: Waquil *et al.* (2010)

Os mercados de verduras são locais ou regionais, com compradores e vendedores mais próximos do que no mercado de grãos. Isso ocorre em grande parte devido à perecibilidade e ao custo de transporte desses produtos. Os produtores geralmente ocupam a envolvente dos centros consumidores urbanos (cinturão verde das cidades). Os compradores são empresas e comerciantes de todo tipo, localizados nos principais centros consumidores.

O mercado de frutas apresenta grande diversidade, com a presença de fornecedores locais em inúmeras regiões produtoras próximas de seus consumidores, bem como de empresas e cooperativas que atuam no mercado nacional e internacional.

O acesso ao mercado externo é possível graças à diferenciação do produto (controle de qualidade, certificação e logística).



Assim, a abrangência geográfica depende:

- das características do produto (percebibilidade, valor agregado, relação preço/volume/peso, etc.);
- da existência de condições naturais específicas (clima e solo), que concentram a produção em regiões bem delimitadas;
- da tecnologia de distribuição disponível (logística, certificação, controle, etc.);
- das imposições legais e sanitárias e de acordos comerciais entre países e blocos econômicos;
- das características organizacionais e das estratégias dos compradores vendedores.

3. Noções de produto agroalimentar

“Os produtos agroalimentares são, literalmente, consumidos pelos clientes, de tal forma que a saúde deles pode ser seriamente comprometida em função da qualidade do produto”.

O produto agroalimentar compreende a elaboração, transformação e acondicionamento de produtos, especialmente os agrícolas, destinados ao consumo humano.

3.1. Produto indiferenciado

Produtos indiferenciados. Os produtos agrícolas são, em si mesmos, produtos altamente indiferenciados. Uma maçã ou um cacho de bananas, do ponto de vista do consumidor, é sempre vista como uma maçã, ou um cacho de bananas, independentemente da sua proveniência ou variedade.

Todavia, nos últimos anos tem-se assistido a uma tentativa de ultrapassar esta limitação através, por exemplo, das Denominações de Origem ou das certificações em modos de produção e até do desenvolvimento de marcas de produtor.

3.2. Produto de marca

Conceito jurídico de *marca*

A *Marca* nunca é uma representação simbólica de uma entidade, mas sim de produtos ou serviços, relacionando-os com uma pessoa ou determinada entidade. A marca deve



ser sempre registrada. Só assim, o titular da marca poderá garantir a proteção da mesma. É importantíssimo efetuar uma vigilância constante à marca, com vista a garantir a inexistência de novas marcas iguais ou confundíveis com a existente. Os registros das marcas têm âmbitos territoriais, sendo possível o registo em apenas um país ou em vários países. Para proceder ao registo da marca em vários países deverá ser efetuado um processo de registo em cada um dos países. Por exemplo a União Europeia criou o conceito de marca comunitária, sendo esta válida em todos os países membros. Existem também Convenções Internacionais que harmonizam as regras relativas ao registo de marcas, definindo nomeadamente o tipo de classes.

Marketing e a marca

A marca é em essência uma promessa da empresa em fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. Kotler afirma que a garantia de qualidade vem junto com as melhores marcas, mas uma marca é um símbolo mais complexo, podendo trazer até seis níveis de significados:

- **Atributos:** a marca tem o poder de trazer a mente certos atributos.
- **Benefícios:** estes são traduzidos em benefícios funcionais e emocionais.
- **Valores:** a marca também transmite os valores da empresa.
- **Cultura:** a marca tem o poder de representar certa cultura.
- **Personalidade:** a marca pode projetar certa personalidade.
- **Usuário:** a marca sugere o tipo de consumidor que pode usar determinado produto.

Criação de valor para o consumidor

A marca é um contrato. A marca diminui o risco que o consumidor corre ao adquirir o produto. Garante um nível de performances, independentemente da forma de distribuição.

A marca identifica. Numa oferta com produtos muitas vezes indiferenciáveis a marca facilita o reconhecimento e favorece a fidelidade. Como exemplo as bebidas alcoólicas, os televisores, os telemóveis e etc.

A marca diferencia. Ela valoriza aquele que a usa ou a consome. Ela transmite a sua identidade as pessoas. Para as compras de *status* social é essencial a mais-valia trazida pela marca.



3.3. Tipos de marca

Existem três categorias principais de marcas, a marca institucional, a marca produto e a marca guarda-chuva, podendo contudo haver casos de marcas híbridas.

Marca institucional

É a razão social da empresa, tornada marca da empresa ou a marca corporativa. Por exemplo, os Transportes Aéreos Portugueses transformaram-se em TAP Air Portugal.

A utilização da marca institucional pode assumir três categorias e assim subdividir-se em: marca institucional pura, marca institucional guarda-chuva e marca institucional híbrida.

A **marca institucional pura** não aparece, normalmente, nos produtos da empresa. Estes produtos são colocados no mercado com outros nomes. Como no caso da Lactogal: que são comercializados como leite Mimoso, iogurtes Adagio, Ice Tea Pleno e manteiga Agros. A comunicação da marca institucional é, frequentemente gerida pelo diretor de comunicação.

A **marca institucional guarda-chuva** tem uma função simultaneamente marketing e institucional. A marca da empresa identifica as atividades “corporativa” e todos os produtos da empresa. Por exemplo: Peugeot, Yamaha, Michelin, Philips e etc.

A **marca institucional híbrida** identifica as atividades institucionais (“corporativa”) e uma parte dos produtos, tendo, os outros, marcas próprias. Por exemplo, Mercedes é a marca guarda-chuva para a gama alta de carros executivos, enquanto a Smart é a marca da Mercedes para a gama mais média/baixa de carros.

Marca produto

A cada produto corresponde um posicionamento e uma marca específica. A marca produto é, muitas vezes, uma marca gama, já que pode abarcar tipos de produtos diferentes. A Lever é um exemplo mundial, onde predomina a estratégia de Marca Produto.

Marca guarda-chuva

Ao contrário da marca produto, que é específica para cada produto ou cada gama de produtos, a marca guarda-chuva identifica várias categorias de produtos muito diferentes. A Porsche comercializa, sob a sua marca, carros, roupas e relógios. Em certos casos, a marca guarda-chuva cobre domínios de atividade muito variados, chamada política de



conglomerado. As grandes marcas japonesas e coreanas praticam, frequentemente esta política. A marca Virgin está presente em aviões, bebidas e discotecas, para além de agências matrimoniais, *lingerie*, etc.

3.3.1. Marca fabricante

Marca de Fabricante – marca de propriedade e uso do fabricante do produto (fig. 11).

Para os Fabricantes permite:

- Identificação para simplificar o rasteio;
- Proteção legal para aspetos exclusivos;
- Indicativo de qualidade para os consumidores;
- Meio para criar associações exclusivas;
- Fonte de vantagem competitiva;
- Ativo para retornos financeiros.

Para os Consumidores permite:

- Identificação da origem do produto;
- Atribuição da responsabilidade do fabricante;
- Redução de riscos;
- Simplificação do custo de procura;
- Vínculo com o fabricante do produto;
- Elementos simbólicos;
- Indicativo de qualidade.



Figura 11 – Exemplos de marca fabricante



3.3.2. Marca distribuidor

Conceito de marca de distribuidor

Verifica-se que existem diferentes termos para designar estas marcas. As “marcas de distribuidor”, também denominadas de “marcas próprias” ou “marcas brancas”, são de propriedade e uso exclusivo de um retalhista. Estas marcas, a partir do próprio nome, permitem ao consumidor identificar a empresa de cadeia de distribuição a que pertencem. Contudo, “a sua distribuição e comercialização está limitada a essa loja ou a uma cadeia de lojas” (Cardoso e Alves, 2008).

Os consumidores utilizam mais usualmente o termo “marca branca”, talvez devido ao facto de inicialmente, quando estes produtos surgiram na década de 70, não apresentavam um invólucro muito sofisticado, nem utilizavam qualquer tipo de publicidade para promover este produto (Lindon *et al.*, 2002). Apenas eram identificados os constituintes do produto, ou os elementos que compunham o serviço. Pereira (2001) utiliza este termo para identificar as marcas de supermercado.

“Marca privada” é outra das expressões utilizadas pelos consumidores para identificar o nome da empresa da cadeia de distribuição (Coteril *et al.*, 2000; Shannon e Locksin, 2001; Hassan e Dilhan, 2004; Shannon e Mandhachitara, 2005).

Na investigação a desenvolver, decidiu-se utilizar o termo “marca de distribuidor”, pelo facto de ser o termo mais utilizado na literatura analisada e por ser o que mais se identifica com a área de retalho alimentar, como salienta a própria definição.

3.3.3. Produtos primeiro preço

Os produtos de «1.º preço» refere-se a produtos de mais baixa qualidade que também têm o seu público específico. Nem todas as empresas têm por objetivo produzir bens de máxima qualidade, pois esses bens têm um público específico, da mesma forma que produtos de mais baixa qualidade também têm o seu público específico. Cabe ao consumidor decidir qual é a relação preço/qualidade que mais valoriza e pela qual está disposto a despende um determinado montante para a aquisição desse produto. Nos últimos anos tem-se intensificado a presença nas grandes superfícies de destaques a produtos de «1.º preço», onde o consumidor valoriza a relação preço/qualidade e privilegia a compra de um produto que assume como não sendo de qualidade elevada.



Trata-se de produtos por norma “linha branca” que ao serem lançados no mercado são apresentados com um preço bastante acolhedor e que se mantem por algum tempo, provocando no consumidor o hábito para mais tarde esse preço ser ligeiramente retificado e mantendo de certa forma a fidelidade dos consumidores.

Por oposição, têm também surgido nos meios urbanos lojas com conceito *gourmet*, que vendem produtos de elevada qualidade, a preços também eles elevados.

4. O consumo e o consumidor

Consumo

O ato de consumir faz parte do nosso dia-a-dia, pois estamos a consumir sempre que comemos, utilizamos água para lavar os dentes, ou ligamos um candeeiro elétrico. O consumo é um importante indicador económico, pois revela o nível de desenvolvimento de um país.

Através do consumo satisfazemos necessidades que vão dando lugar a outras à medida que são eliminadas. O consumo define-se então como a utilização de bens ou serviços com o objetivo de satisfazer necessidades.

Consumidor

Em economia, consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire algum produto ou serviço para seu consumo.

4.1. Medição do consumo: a dimensão do mercado

Para uma empresa se poder adaptar aos consumidores e conseguir influenciá-los deverá, obviamente, conhecê-los bem. É este o principal objetivo de um Estudo de Mercado.

Começemos por definir o que se entende por mercado. Mercado é conjunto de públicos suscetíveis de exercer uma influência sobre as vendas de um produto.

Os clientes finais são sem dúvida alguma aqueles que exercem uma maior influência sobre as vendas da generalidade dos produtos, mas não são os únicos.

Por vezes o comprador não é o consumidor do produto, sendo necessário recolher informação de ambas as categorias. É o caso, por exemplo, do mercado infantil de bens



alimentares, onde as empresas canalizam os seus esforços de Marketing para as crianças, já que são estas que influenciam (ou mesmo determinam) as opções de compra de muitos dos bens alimentares consumidos pelas famílias.

Para além do consumidor ou comprador, em algumas categorias de produto a influência prestada por terceiros é também importante ou mesmo determinante no processo de compra. Pode ser o caso, por exemplo, do aconselhamento acerca de uma determinada máquina agrícola prestado por um Engenheiro Agrário. Este público que aconselha e portanto influencia a compra, deverá também ser objeto de estudos específicos.

É ainda necessário não esquecer o facto de que entre o consumidor e o produtor encontram-se vários agentes, como os grossistas, retalhistas ou as centrais de compras. Normalmente os distribuidores exercem uma grande influência sobre os consumidores, desde logo na escolha dos produtos que irão vender, mas também na apresentação e promoção dos produtos. Os produtos concorrentes também influenciam as vendas, na medida em que a sua política em matéria de gama de produtos oferecidos, de preços praticados, de promoção e distribuição podem levar à substituição por produtos concorrentes.

A análise do mercado é a base de respostas para as seguintes perguntas:

- Existe mercado para o produto?
- Há consumidores que estariam dispostos a pagar pelo nosso produto?

A análise de mercado é de fundamental importância para o sucesso de um negócio. Os elementos fornecidos pela Pesquisa de Mercado auxiliarão na determinação de preços de venda, canais de distribuição a serem adotados, a formação de *stocks* nesses canais, descontos oferecidos e quantidade disponibilizada do bem, tendo em vista as previsões de procura.

Através da análise de mercado, é possível traçar o perfil dos consumidores, permitindo a oferta de produtos adequados aos mesmos, cujos benefícios supram as suas necessidades e desejos.

De uma forma geral, pode-se recorrer a informação primária e/ou secundária.

A informação primária é obtida através de uma investigação original, especialmente recolhida para o fim pretendido. A informação secundária é obtida através da análise de dados públicos, que estarão de algum modo relacionados com o problema em questão.



Evidentemente que a informação primária é mais rica, mas também muito mais cara do que a informação secundária.

Uma das principais fontes de informação secundária é o registo interno de vendas, na medida em que o seu acesso é relativamente simples e permite interpretar por exemplo, tendências de mercado. Outra importante fonte secundária é a informação publicada, na medida em que existe uma grande variedade, publicada por entidades muito diversas, que vão desde órgãos governamentais a associações empresariais ou a jornais e revistas.

Estas informações recolhidas deverão responder às seguintes questões:

- Qual o tamanho do mercado em potencial?
- O mercado está a crescer, diminuir, ou estabilizado?
- O mercado está segmentado por preço, qualidade, faixa etária, renda ou uso do produto?
- Quem é o público-alvo?
- Quem são os concorrentes?

4.1.1. Revisão da teoria da procura

A Lei da Procura e Oferta é a lei que estabelece a relação entre a procura de um produto, e a quantidade que pode ser oferecida, ou que o produtor deseja oferecer. Em períodos que temos grande oferta de um determinado produto, o seu preço desce. No entanto se o que tem é uma grande procura por um determinado bem, os preços tendem a subir. A lei da oferta e da procura descreve o comportamento preponderante dos consumidores na aquisição de bens e serviços em determinados períodos, quantidades e preços. Então pode-se concluir que quanto menor o preço de um determinado serviço, maior a quantidade procurada e vendida. Sendo o inverso também aplicável, quanto maior o preço, menor a quantidade procurada.

Existem outros elementos a serem considerados nesta equação, entre eles:

- Os desejos e necessidades das pessoas;
- O poder de compra;
- A disponibilidade dos serviços;

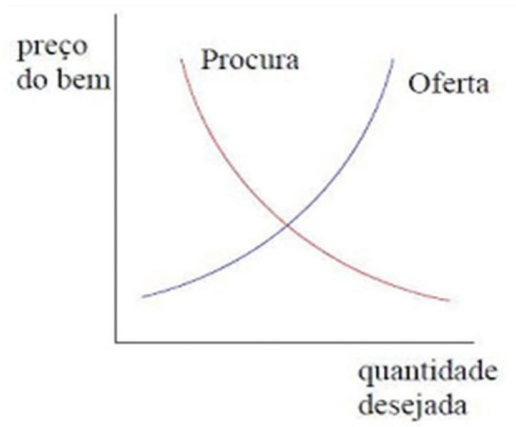


A capacidade das empresas de produzirem determinadas mercadorias com o nível tecnológico desejado.

Da mesma forma que a oferta exerce uma influência sobre a procura dos consumidores, a frequência com que as pessoas procuram determinados produtos também pode aumentar e diminuir os preços dos bens e serviços.

Assim, a procura só vai acontecer se um consumidor tiver um desejo ou necessidade, se ele tiver condições financeiras para suprir essa necessidade ou desejo e se ele tiver intenção de satisfazê-los.

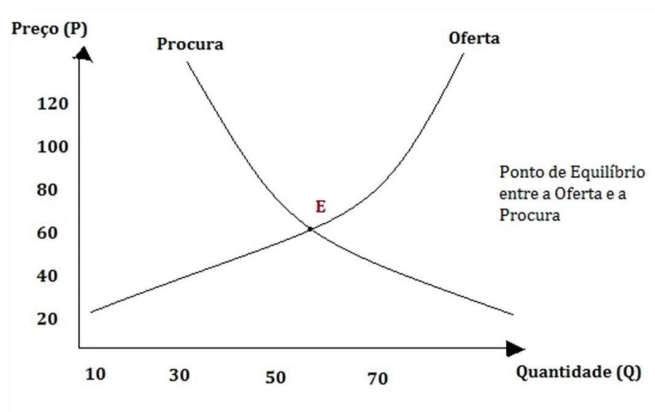
Sendo assim, Marshall vulgarizou o instrumento mais utilizado pela Economia para estudar o funcionamento económico, um gráfico onde se cruzam as duas curvas da oferta e da procura (gráfico 1), em resultado da relação entre duas variáveis – preço e quantidade –, assumindo que os restantes determinantes da oferta (função da oferta) e da procura (função da procura) permanecem constantes. Este gráfico ficou conhecido como «cruz marshalliana» pois foi Marshall que começou a utilizar intensamente o gráfico completo, da forma que agora é usual.



ra (função da procura) permanecem constantes. Este gráfico ficou conhecido como «cruz marshalliana» pois foi Marshall que começou a utilizar intensamente o gráfico completo, da forma que agora é usual.

Gráfico 1 - «Cruz marshalliana»

O preço de cada bem é determinado pelo mecanismo de mercado que compatibiliza a oferta e a procura desse bem. Este mecanismo funciona como elemento corretor dos fatores que perturbam o equilíbrio de mercado, isto é, gera ajustes entre a oferta e a procura de modo a encontrar um **ponto de equilíbrio (E)**, no qual, para um dado preço, a quantidade que os produtores e os consumidores desejam transacionar entre si é



a mesma. Assim se forma o preço de equilíbrio que é o preço em que a quantidade da oferta e procura são iguais (quantidade de equilíbrio) (gráfico 2).

Gráfico 2 - Preço de equilíbrio.



4.2. Descrição dos consumidores em termos de variáveis de marketing

Padrões de consumo

São modelos específicos a que o consumo obedece, consoante os fatores condicionantes (tempo, espaço, rendimento e cultura).

O consumo é um dos comportamentos humanos mais influenciados pela época histórica e pelo espaço geográfico em que ocorre.

Fatores de que depende o consumo

O consumo é um fenómeno social complexo condicionado por muitos fatores (económicos e extra – económicos) e com influência sobre a vida humana.

Económicos:

- Rendimentos dos Consumidores
- Preço do Bens
- Inovação Tecnológica

Extra- económicos:

- Moda
- Publicidade
- Tradição
- Modos de vida (meio social)
- Estrutura etária (idade/sexo)

4.2.1 Os orçamentos familiares

Os orçamentos familiares podem representar pelo seguinte esquema:



4.2.2. Afetação do rendimento familiar

Rendimento dos Consumidores

O consumo é função do rendimento: Uma alteração ao nível do rendimento dos consumidores reflete-se no consumo, mas tem diferentes efeitos consoante o tipo de bens (depende da sua importância).

Quando os bens são essenciais, a variação do rendimento pode não afetar o seu consumo, ao contrário dos bens supérfluos (fig. 12).



Figura 12 – Exemplo de bens essenciais

Nível dos Preços:

O consumo liga-se diretamente ao problema do preço dos bens, dado que dele depende a capacidade aquisitiva dos consumidores:

- Uma subida generalizada dos preços dos bens pressupõe uma diminuição na capacidade aquisitiva das famílias, se os respetivos rendimentos se mantiverem. Esta situação obriga os consumidores a abdicarem de consumos não essenciais, atribuindo uma maior parcela do seu rendimento à satisfação das necessidades básicas.
- Perante produtos similares, consumimos o mais barato e / ou aquele que apresente uma melhor relação preço / qualidade.

A Lei de Engel é um princípio enunciado pelo economista alemão Engel e baseado na constatação de que existe uma relação entre os rendimentos das famílias e a respetiva estrutura do consumo. De acordo com esta lei, quanto menor for o rendimento de uma família, maior tenderá a ser a proporção dos seus rendimentos gasta em alimentação e menor será a proporção dos rendimentos gasta em saúde, cultura, lazer, habitação, entre outros.



Bens e Variação do Rendimento

- **Bens Inferiores:** aqueles cujo consumo diminui com o aumento do rendimento;
- **Bens Superiores:** os bens para os quais um aumento do rendimento determina um aumento mais do que proporcional do consumo;
- **Bens Normais:** aqueles para os quais o aumento do rendimento implica uma subida menos do que proporcional do consumo.

Preço dos Bens

Influência a decisão dos consumidores

Efeito dos preços sobre o consumo

- **Efeito Substituição:** resulta da deslocação do consumo de um bem para outro que lhe seja substituível em virtude do aumento do seu preço;
- **Efeito Rendimento:** resulta do aumento do preço de um bem, que atuando como uma baixa do poder de compra do consumidor provoca uma redução do consumo de todos os outros bens;
- **Efeito de Demonstração:** Quando alguns consumidores, pretendendo exteriorizar o seu poder de compra, aumentavam o consumo de um bem quando o seu preço subia.

Função Consumo

Relação entre o nível das despesas de consumo e o nível de rendimento mantendo-se os outros fatores constantes.

Esta função representa-se matematicamente pela expressão proposicional $C = a + bY$

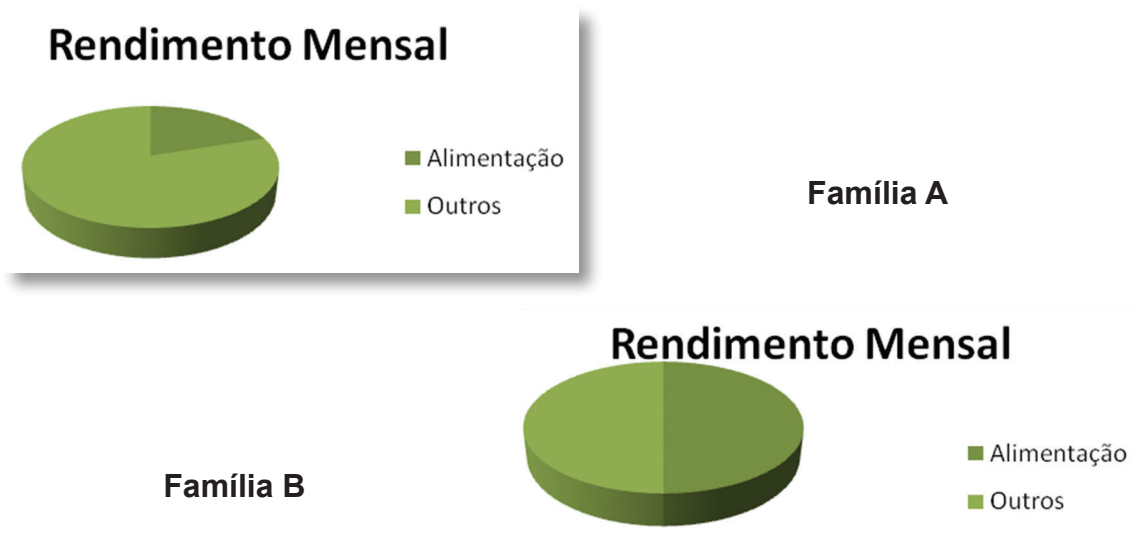
Em que:

- a - Consumo autónomo (corresponde ao rendimento zero);
- b - Propensão marginal para consumir--conceito que relaciona o aumento do consumo por cada unidade de rendimento;
- y - Rendimento disponível do consumidor.

A função consumo é uma das relações macroeconómicas mais importantes pelos reflexos que tem na atividade económica.



É importante não confundir “montante despendido” com a alimentação com o “peso (ou fatia percentual) que esse montante despendido em alimentação representa no orçamento familiar”. É evidente que uma família A (abastada) tem maior despesa com a alimentação que uma família B (pobre). No entanto, os gastos alimentares de B representam uma maior parcela do orçamento familiar, comparativamente a A. Os gráficos circulares da figura seguinte ajudam a esclarecer estes conceitos e a relação entre eles. A área dos círculos representa a dimensão do orçamento (rendimento mensal) familiar, enquanto os sectores circulares (“fatias” do “bolo” orçamental) exprimem o peso que os gastos alimentares têm nos orçamentos de dois agregados familiares A e B (hipoteticamente, com o mesmo número de pessoas). A família A tem um rendimento disponível mensal de 500 USD e gasta por mês 80 USD em alimentação. Já a família B, auferir um modesto rendimento de 100 USD, gastando 50 USD em alimentação. Repare que, enquanto a família A despende apenas 20 por cento (uma quinta parte) do seu orçamento em alimentação, para a família B, os gastos alimentares têm um peso de 50 por cento no rendimento mensal.



É evidente que as famílias pobres são forçadas a despendere a maior parte (ou mesmo a totalidade) do seu rendimento em bens de primeira necessidade: alimentação, habitação e, em menor grau, vestuário. À medida que o rendimento familiar cresce, poderão, inicialmente, crescer de forma significativa alguns gastos alimentares por efeito de alguma melhoria na “dieta” diária (que passa a incluir alimentos mais substanciais e mais dispendiosos). Todavia, existem limites para o quantitativo adicional que os consumidores estão dispostos a gastar quando o seu rendimento se eleva. A partir de



dado ponto, a importância percentual da despesa em produtos alimentares decresce à medida que o rendimento familiar aumenta, como nos diz a lei de Engel. Na realidade, há até alimentos populares (baratos), como o pão corrente, a batata e as salsichas, cujo consumo mensal até mostra tendência para baixar quando, por motivo de aumento do seu rendimento, as famílias os substituem por outros alimentos mais substanciais. Designam-se de bens inferiores todos aqueles cuja procura tende a baixar quando o rendimento do consumidor aumenta.

4.2.3. Variáveis não controláveis e controláveis

Toda a empresa deve elaborar estratégias para apresentar a sua oferta ao mercado, tendo clara a análise de todos os fatores que podem influenciar o seu traçado e cumprimento. Tais fatores são variáveis existentes no ambiente de mercado, e podem ser internas ou externas ao mercado, determinando a sua modelagem, além de mudar as intensidades, os costumes e os acontecimentos do processo de comercialização. Estas variáveis podem ser controláveis ou incontroláveis. Para que se possa decidir sobre quais estratégias poderão dar melhor cumprimento às metas da empresa, devemos antes conhecer cada uma destas variáveis mercadológicas. As variáveis controláveis são aquelas sobre as quais a empresa pode exercer decisão e gerenciamento, resultando em ações táticas que determinem o comportamento no mercado, quais sejam: o produto, a concorrência, o preço, a distribuição, a propaganda e a promoção.

Já as variáveis incontroláveis são caracterizadas por ocorrências que não dependem das ações da empresa, mas provocam alterações substanciais no mercado. Compete às empresas estarem atentas a elas, avaliá-las e adotar políticas que consigam conciliá-las a com os objetivos empresariais.

De entre elas destacamos: a legislação, a ética, a política, a cultura, o sistema social, a religião, os comportamentos e a economia. Há que se estar atento para os critérios da abordagem económica, pois na elaboração de qualquer estratégia é de fundamental importância o fator renda, dado o seu caráter limitante, até porque sem renda não há procura, a não ser por serviços sociais.



4.2.4 Critérios de escolha do agregado familiar

A sociedade é uma estrutura complexa, onde as pessoas estão permanentemente em confronto e disputa, interligando-se, interdependendo-se. O homem é um animal gregário, e reflete isso na sua necessidade de pertencer a um corpo social. Essa necessidade faz com que os consumidores, a cada momento, se tornem mais exigentes, aprimorem suas análises e alterem suas decisões de compra. Os aspetos económicos e sociais por sua vez, juntos, provocam mudanças na tecnologia, com reflexos no planeamento do produto e na definição das estratégias de marketing.

Portanto, pesquisa constante, desenvolvimento e atualização tecnológica devem sempre estar aliados ao marketing para fazer frente a mercados cada vez mais competitivos.

Consideremos também o peso preponderante dos fatores políticos e legais, tratando-se aqui das normas legais que regulamentam as operações de venda, interferem na composição de preços, determinam os critérios de financiamento à produção, controlam o sistema de crédito, sem nos esquecermos das posturas do Código de Defesa do Consumidor, fatores estes que, no seu conjunto, se inobservados, podem resultar até no encerramento de atividades de uma empresa.

Compreendemos assim que para uma empresa atuar com eficiência e resultados, há que harmonizar e compatibilizar as suas ações de mercado, enquanto inseridas no macro ambiente das forças demográficas, tecnológicas, ecológicas, políticas ilegais, e no microambiente de forças da concorrência, fornecedores, canais de distribuição e público-alvo de consumidores.

4.2.5 Segmentação dos agregados familiares: Organização dos dados de consumo

Os compradores, atuais ou potenciais, além de serem em grande número estão, por um lado, dispersos geograficamente e por outro, têm necessidades diferentes. As empresas, em vez de tentarem competir na totalidade do mercado (muitas vezes com empresas mais competitivas), devem identificar no mercado partes onde eventualmente consigam ser melhor do que os seus concorrentes.

Os segmentos de mercado podem identificar-se analisando por exemplo, aspetos demográficos, sociais ou culturais. Cabe à empresa estudar quais os segmentos que



apresentam maiores oportunidades, ou seja, quais os segmentos em que a empresa pode satisfazer melhor os consumidores do que os concorrentes. Para cada segmento escolhido, a empresa desenvolverá uma oferta de mercado distinta das restantes.

A segmentação de mercado é, pois, a divisão do mercado em grupos de compradores distintos, que têm necessidades, características ou comportamentos diferentes. É uma tentativa da empresa de aumentar a sua precisão de Marketing. Como os compradores têm necessidades e vontades únicas, cada comprador é um potencial mercado. Idealmente, cada comprador teria um programa de marketing feito à sua medida.

A segmentação de mercado pode ser feita em diferentes níveis: uma empresa pode optar por não fazer qualquer segmentação do mercado – Marketing de Massas. Neste caso, a empresa centra-se na produção, distribuição e promoção maciça de um produto para todos os compradores. Este tipo de estratégia é cada vez menos utilizado. Era o caso da *Coca-Cola* quando oferecia apenas um produto, numa única embalagem. Atualmente podemos encontrar versões *light* ou sem cafeína, vendidas em embalagens familiares, em garrafas pequenas, em latas, etc. O extremo do Marketing de Massas é fazer uma segmentação completa – Marketing Individualizado. Quando os costureiros ou sapateiros atendem de forma individualizada cada cliente, é esta a estratégia de Marketing que utilizam. Como facilmente se compreenderá, atualmente esta estratégia é utilizada somente para bens ou serviços com características muito especiais.

A Segmentação de Mercado é qualquer coisa no meio destas duas. Um segmento de mercado é um grupo amplo e identificável de um determinado mercado, que se caracteriza por ter em comum os mesmos desejos, poder aquisitivo, localização geográfica ou atitudes e hábitos de compra.

Um nicho de mercado é um grupo limitado, mas ainda com mais restrições. É geralmente um mercado com dimensões reduzidas e onde não existe oferta. Os nichos de mercado determinam-se através de divisões dos segmentos de mercado, identificando grupos que procuram um benefício em concreto.

4.2.5.1 As características demográficas e socioprofissionais

Os bens agroalimentares têm desde logo uma função básica, sendo um dos pilares da sobrevivência humana, na medida em que as pessoas têm a necessidade primária de se



alimentar para satisfazer a fome. Esta necessidade vital é no entanto influenciada pela estrutura familiar e pelas interações entre os membros da família. Por exemplo, nas sociedades atuais europeias existem cada vez mais relações entre as preferências alimentares das crianças e as práticas alimentares das famílias. O tempo destinado à preparação dos alimentos é outro dos fatores que mais alterações têm sofrido no comportamento das famílias em sociedades ocidentais. Efetivamente, cada vez mais o consumidor privilegia alimentos de confeção rápida. O conhecimento destes e de outros fatores são determinantes para que a oferta alimentar se possa adequar às necessidades dos consumidores.

O *status* social é outra das variáveis que influencia e condiciona o comportamento do consumidor, sendo uma poderosa ferramenta para segmentar o mercado. Estudos empíricos demonstram que pessoas pertencentes ao mesmo grupo social tendem a ter as mesmas oportunidades, a viver no mesmo tipo de casas, nas mesmas zonas, a comprar produtos semelhantes no mesmo tipo de lojas e normalmente têm estilos de vida semelhantes. É comum existirem diferenças significativas no comportamento dos consumidores que pertencem a grupos sociais diferentes. É por esta razão que para estratificar populações costumam usar-se variáveis como o rendimento, a ocupação, o nível educacional ou o estilo de vida.

4.2.5.2. Outros critérios de segmentação

A cultura é outro dos fatores que influenciam o comportamento dos consumidores relativamente aos bens agroalimentares. O meio cultural em que nos desenvolvemos determina, em grande medida, os nossos padrões e hábitos de consumo. Nas últimas décadas as sociedades modernas têm, por exemplo, manifestado uma preocupação crescente com questões relacionadas com a gordura presente nas suas dietas e os seus efeitos adversos no colesterol.

A mensagem associada à redução da utilização de gorduras na preparação das refeições foi largamente aceite e atualmente não é culturalmente aceite como correto manter uma dieta com elevados níveis de gorduras. Esta evolução na cultura das sociedades propiciou uma oportunidade de mercado para produtos com mensagens «baixo teor de gorduras», «redução do colesterol», etc. Mas mesmo com valores culturais semelhantes, existem grupos que desenvolvem hábitos de consumo particulares, que não são mais do que subculturas.



Exemplos óbvios são os grupos étnicos, raciais, religiosos ou grupos que tenham regimes alimentares especiais. Cada um destes grupos tem, de alguma forma, valores e crenças distintos dos da restante sociedade. Estas subculturas são interessantes para o Marketing, na medida em que propiciam e facilitam a segmentação do mercado.

O modelo de comportamento do consumidor proposto por Alvensleben (1987) encontra-se esquematizado na figura 13.

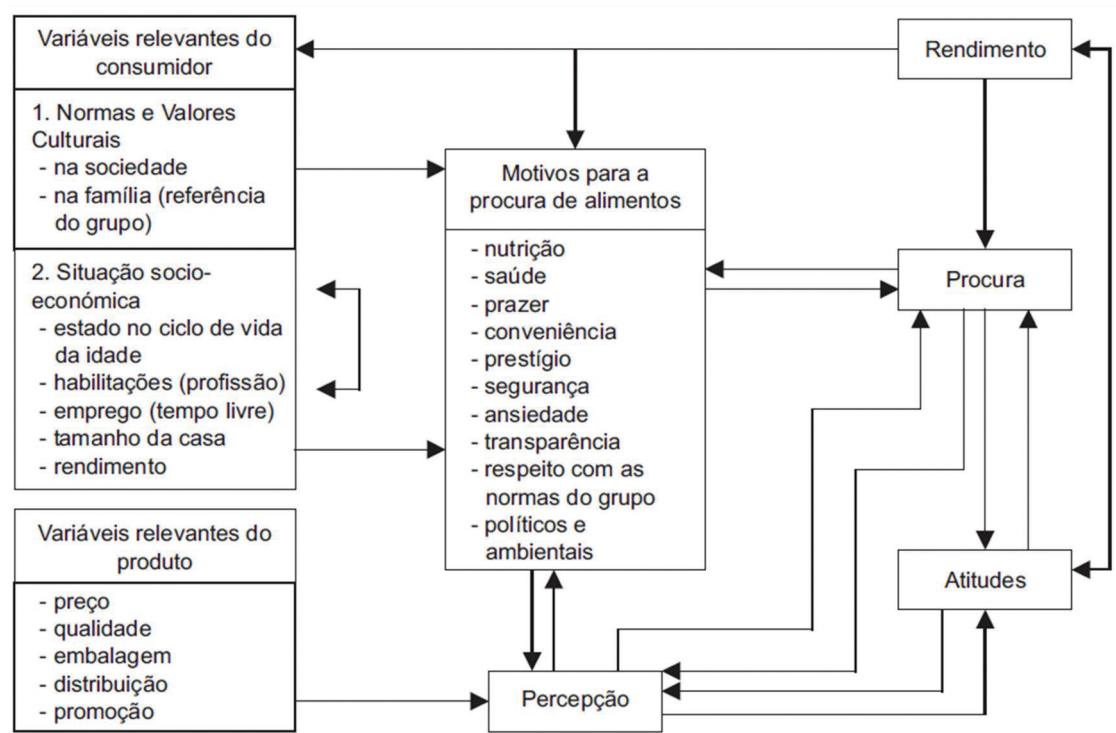


Figura 13 - Modelo de comportamento do consumidor na compra de bens alimentares.

Fonte: Alvensleben (1987)

4.3. O ato de compra e seus intervenientes

Componentes do Mix de Marketing

Como comentado na introdução, o mix de marketing é composto pelos 4P's, os quais: produto, preço, praça e promoção. A figura 14 mostra as variáveis específicas sob cada P. A mesma figura 14 mostra a empresa preparando um mix de ofertas de produtos, serviços e preços, utilizando um de promoção, formado por promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, mala direta, telemarketing e internet, para alcançar os canais de distribuição e os clientes-alvo.



(...) um composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. (Churchill & Peter, 2000).

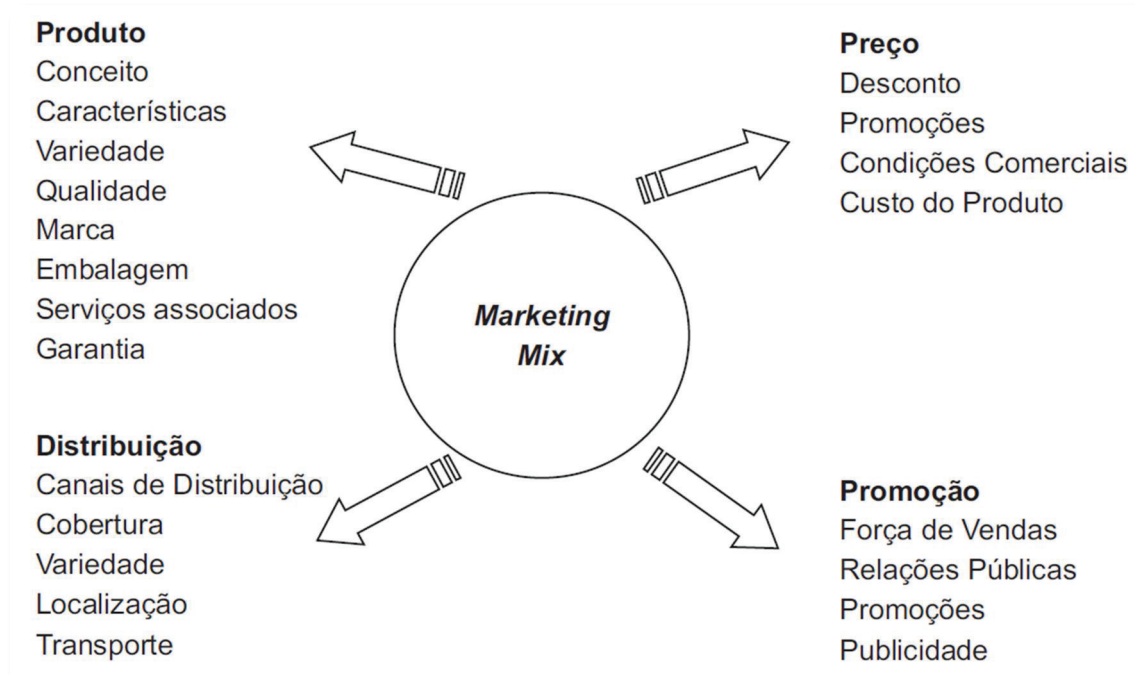


Figura 14 - Variáveis dos 4 P's do Marketing Mix

4.3.1. Os principais fatores que influenciam o consumidor

Os aspetos envolvidos no ato de consumo são muitos e cada vez mais importantes, até mesmo para o conhecimento das empresas. Sabemos que em cada um de nós existe um consumidor e que em cada pessoa que conhecemos também existe o ato de consumo, ou seja, um produto atual de nosso tempo, o tempo em que as pessoas consomem demasiadamente, isto não deixando de analisar e levar em conta as classificações sociais. Segundo Karsaklian (2000), percebe-se, porém, que, formalmente ou não, a preocupação com o consumo, a constatação e o fato de existir em cada um de nós um consumidor têm gerado polémica com relação a como lidar com os seus comportamentos, comportamentos estes, que são acompanhados de vários fatores, muitas vezes determinantes para o consumo.

Mas o que é ser consumidor?

“Ser consumidor é ser humano. Ser consumidor é alimentar-se, vestir-se, divertir-se... é viver” (Karsaklian, 2000). Já numa outra visão, Cobra (1997) destaca que “Cada consumidor reage de forma diferente sob estímulos iguais, e isso ocorre porque cada



um possuiu uma ‘caixa preta’ diferente». Então, se os consumidores, ou seja, as pessoas são diferentes umas das outras e necessitam de alimentar-se, vestir-se e até mesmo de se divertirem, são as suas diferenças que vão determinar os seus atos de compra e seus comportamentos em relação às outras no mercado de consumo. “Mais do que nunca, compreender o consumidor é reconhecido como uma necessidade vital não apenas para as empresas, mas para toda a organização que se assuma como orientada para o mercado” (Vieira, 2004). Podemos verificar, desta forma, que os fatores relacionados com o comportamento do consumo giram em torno das ações dos consumidores, tornando-se, assim, essenciais à procura de sua compreensão. O campo do comportamento do consumidor surgiu logo nos seus primórdios, como um campo de estudo, nas décadas de 60, mais precisamente em 1968, através da influência de escritores como Engel, Blackweel e Miniard (2000), que visavam identificar as variáveis que rodeiam o consumidor. Para Karsaklian (2000), por mais que se procure conhecer o consumidor, é difícil saber quais os comportamentos que vai ter em relação a fatos que venham a ocorrer durante a sua vida.

Já noutra visão, Kother e Armstrong (1993) destacam, porém, que são muitos os fatores que podem influenciar a tomada de decisão e comportamentos do consumidor, entre os quais:

- a. *Motivações*: Os consumidores podem ser influenciados por necessidades, que são divididas em fisiológicas (fome, sede, desconforto) e psicológicas (reconhecimento, autoestima, relacionamento), mas muitas vezes estas necessidades não serão bastantes para motivar a pessoa a agir num dado momento, ou seja, as pessoas às vezes necessitam de um motivo maior para obter a sua satisfação.
- b. *Personalidade*: É a personalidade de cada pessoa que vai determinar o seu comportamento no ato da compra, pois refere-se a características psicológicas que conduzem a uma resposta relativamente consistente no ambiente onde a pessoa está inserida. Destaca, ainda, o autor, que o conhecimento da personalidade pode ser muito útil para analisar o comportamento do consumidor quanto a uma marca ou a um produto.
- c. *Percepções*: Considerada como “processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa



do mundo” (Kotler e Armstrong, 1993). Desta forma, a pessoa fica pronta para agir, influenciada por sua percepção, que vai determinar a sua decisão de compra. Através dessas influências, os consumidores aprendem e diferenciam fatores sobre escolhas que vão fazer durante as suas tomadas de decisões, tornando, assim, o seu comportamento um pouco mais previsível a quem deseja estudar os seus comportamentos. Para Castro (2004), os fatores situacionais também têm grande poder de influenciar o ato da compra. Para ele, um ambiente agradável e confortável em determinados casos pode determinar a compra, pois em muitos casos os consumidores decidem já nas prateleiras ou nos pontos de venda. Um outro fator que também leva em consideração os fatores situacionais é a comunicação, pois o estudo de diferentes tipos de mídia por parte das empresas, com estratégias direcionadas, leva a um efeito significativo no comportamento da compra. Os consumidores ainda são influenciados por outras variáveis muito importantes nos seus comportamentos no ato da compra, que são:

- As classes Sociais.
- As variáveis Sociais.
- Variáveis Económicas.
- Variáveis Culturais.

4.3.1.1. O preço

O preço é uma das variáveis do marketing mais visíveis para o consumidor.

Do ponto de vista do Marketing, o preço é a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para obter um determinado produto. O seu processo de estabelecimento é complexo, dependendo desde logo do tipo de produto em causa. No entanto, terá sempre de se situar entre o seu custo total e o valor que o cliente está disposto a pagar. Por um lado, se o custo de produção e distribuição do bem for superior ao valor que o consumidor está disposto a pagar, o produto não é viável. Por outro lado, quanto maior for esta diferença, maior será a margem disponível para a definição do preço, tendo em conta aspetos como os preços praticados pela concorrência, eventual regulamentação ou mesmo os objetivos definidos pela empresa.



O processo de determinação do preço a praticar depende de vários fatores. Depende, desde logo, dos objetivos estratégicos da empresa, que condicionam os objetivos de Marketing. O preço, sendo uma variável do marketing, será definido em consonância com o seu papel no marketing. Pode acontecer, em certas circunstâncias, que o preço seja o principal determinante do posicionamento de um produto, da sua embalagem, da sua estratégia de promoção, e até, da própria distribuição. Noutras situações, o preço pode ser determinado pelas restantes variáveis do marketing. A empresa pode decidir, por exemplo, que para atingir uma determinada penetração de mercado, o produto deva ser promovido massivamente nos meios de comunicação social. Nesta situação, o preço do produto teria de, pelo menos, cobrir os custos de um canal de comunicação naturalmente caro. Similarmente, se a empresa decide por exemplo investir na criação de uma imagem associada ao produto ou utilizar uma embalagem inovadora, o preço será com certeza influenciado por essa decisão.

Num ponto de partida, será sempre necessário levar em consideração todos os elementos do *Marketing-mix*, de forma a desenvolver as estratégias de marketing que posteriormente sustentarão decisões acerca do preço a praticar.

No caso particular dos bens agrícolas, existe em Portugal um Sistema de Informação de Mercados Agrícolas (SIMA), que tem como objetivo principal recolher as cotações ou preços dos produtos, bem como a informação necessária para a caracterização das suas condições de escoamento. Estes dados são apresentados pelo Gabinete de Planeamento e Política Agroalimentar (Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas) com periodicidade diária, semanal ou mensal, dependendo do tipo de produto.

Muitas situações dependem de um SIMA eficaz. Desde logo favorece a concorrência e um comércio equitativo para os agricultores, melhorando a sua capacidade de negociação e reduzindo os custos de transação. Encoraja igualmente a inovação nos agricultores (ao mudar os processos de cultura, por exemplo), reduzindo riscos e aumentando o seu acesso à informação. Do mesmo modo, pode também favorecer o pequeno comerciante e os clientes.

Pode ainda fornecer aos decisores políticos informações chave sobre o funcionamento dos mercados e dar em tempo útil dados para o acompanhamento de situações de segurança alimentar. Neste centro de contratação formam-se preços representativos do mercado num determinado âmbito geográfico, donde posteriormente derivam alguns



preços que se estabelecem nas relações compra e venda que se levam a cabo noutros mercados fora deste âmbito. Estes preços derivados são obtidos, corrigindo os que regem nos mercados representativos com base em aspetos como custos de transporte, margens comerciais, graus de qualidade, etc.

O consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios dele. O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que também inclui várias outras variáveis.

O cliente procurará um preço justo, que não deve ser nem muito elevado, de modo que o cliente ache que não vale a pena comprá-lo, nem tão baixo que o leve a pensar que há algo de errado com o produto.

A tabela 2 mostra como a empresa pode decidir posicionar seus produtos, levando em consideração qualidade e preço.

Tabela 2 - Posicionamento do produto levando em conta qualidade e preço.

Preço	Alto	Médio	Baixo
Qualidade			
Alta	Estratégia Premium	Estratégia de Alto Valor	Estratégia de Valor Supremo
Média	Estratégia de Alto Preço	Estratégia de Preço Médio	Estratégia de Valor Médio
Baixa	Estratégia de Desconto	Estratégia de Falsa Economia	Estratégia de Economia

Dentro do composto de marketing, o preço desempenha quatro papéis importantes:

- Se a compra será feita e, caso seja, quanto os consumidores comprarão;
- Se comercialização do produto será suficientemente lucrativa;
- Se o preço é flexível e pode ser mudado com facilidade. Os profissionais de marketing precisam estar atentos para utilizar a estratégia de pricing correta, evitando problemas.
- O preço é quem gera a procura e não o contrário. Se o preço do produto é baixo, geralmente a procura é mais alta e vice-versa.
- Analisando essas informações, fica o questionamento: qual é o preço ideal de um produto? O preço ideal de um produto é simplesmente aquele que o



cliente julga justo e que, ao mesmo tempo, é interessante lucrativamente para a empresa.

4.3.1.2. A qualidade

Os produtos, alimentares ou não, têm por função básica satisfazer as necessidades ou desejos das pessoas.

Quando pensamos num produto, à partida pensamos apenas no que ele é fisicamente. Mas, e cada vez mais, um produto é muito mais do que isso. Um produto é um conjunto de atributos, tangíveis ou não, que tem por objetivo satisfazer a necessidade de quem o procura.

O produto oferecido pode ser manipulado a três níveis com o objetivo de criar diferentes efeitos no mercado: ao nível do produto básico, ao nível do produto tangível e ao nível do produto ampliado (fig. 15).

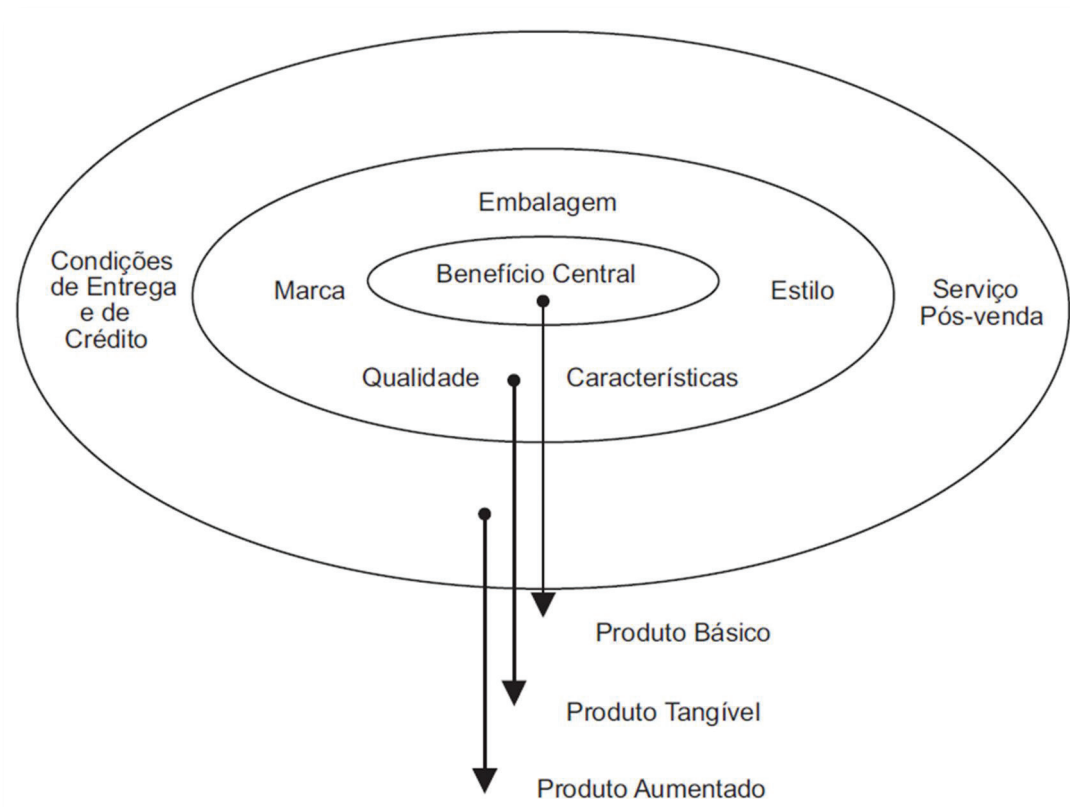


Figura 15 - Os três níveis do produto

O nível do produto básico pretende solucionar o problema que o consumidor tem quando pretende comprar um produto. Nos bens agroalimentares, as características



sensoriais são fatores importantes no processo de experimentação do produto. Para tal, o consumidor utiliza os seus cinco sentidos: o sabor, o olfato, a visão, o tato e a audição. A compreensão destas características sensoriais é essencial no estudo dos produtos agroalimentares a vários níveis, incluindo o do Marketing. O aspeto de um produto cria a primeira impressão do consumidor face ao alimento. Atributos como a cor, a forma ou o tamanho podem constituir, ou não, um apelo ao consumo do produto. Sem uma aparência atrativa, um produto agroalimentar pode ser rejeitado à partida, mesmo antes de ser provado. A frescura de um alimento, atributo bastante valorizado pelos consumidores, é muitas vezes avaliada pela sua aparência. O sabor é também um dos atributos mais importantes e valorizado num produto agroalimentar. No caso de produtos alimentares transformados, este aspeto é ainda mais importante, sendo a sua aparência de extrema importância, na medida em que é a primeira oportunidade para impressionar o potencial comprador da qualidade do produto.

O segundo nível do produto é o do produto tangível, composto pela embalagem, pela marca, pela qualidade, pelas características e estilo do produto.

A dimensão qualidade engloba características intrínsecas e extrínsecas do produto. A nível intrínseco, são consideradas desde logo as características estéticas relacionadas com a apreciação visual; características organolépticas como o sabor e o aroma; características higiénico-sanitárias, nomeadamente o estado microbiológico, componentes tóxicos (resíduos de pesticidas) ou resíduos de adubos, entre outros; características nutritivas do produto, como o valor nutritivo, as vitaminas, minerais, fibra, etc. Como características extrínsecas de qualidade são considerados aspetos como a apresentação do produto, nomeadamente a embalagem; a identificação do produto ao nível de rótulos, marcas comerciais, logótipos e símbolos de certificação, etc.; a facilidade de uso, no sentido do seu grau de preparação; a fidelidade a uma determinada marca; a relação qualidade/preço. Estes, entre outros atributos, serão determinantes no processo de decisão de compra, pelo que o comportamento do consumidor em produtos agroalimentares reveste-se de uma especial complexidade.

Os produtos hortofrutícolas têm uma especial heterogeneidade, quando comparados com os restantes produtos agroalimentares. Efetivamente podem constatar a existência de produtos que, sendo da mesma espécie e da mesma variedade apresentam diferenças visíveis ao nível da sua forma, tamanho ou cor. Surge então a necessidade de agrupar estes produ-



tos em grupos homogêneos, que facilitem o conhecimento geral das suas características. A qualificação e valorização dos produtos hortofrutícolas são conseguidas através do cumprimento das Normas de Qualidade, que existem para a grande maioria dos produtos e estabelecem os limites mínimos de aceitação para que um produto possa ser comercializado em fresco e os graus de classificação (Extra – muito boa qualidade), Primeira – boa qualidade) e Segunda – qualidade corrente). As Normas de Qualidade determinam também as condições mínimas de acondicionamento e de embalagem, com vista à melhoria das condições de higiene e de proteção do produto durante o transporte e a forma como devem ser rotulados, nomeadamente quanto à sua origem, natureza e categoria de qualidade. As regras baseiam-se essencialmente em parâmetros de apreciação visual como a frescura, o tamanho, a forma, a cor, o brilho, o tipo e dimensões de defeitos, o acondicionamento e a embalagem.

A embalagem de um produto representa três importantes funções. Desde logo tem uma função logística no sentido que deve ser concebida de forma a permitir o transporte do produto em boas condições e garantir a sua conservação. Este facto é especialmente relevante nos produtos agroalimentares.

Mas a embalagem tem também uma função de comunicação, na medida em que as empresas podem nela transmitir as características do produto, o seu modo de utilização, a validade, entre outros. Finalmente, a embalagem pode funcionar como um fator de diferenciação. Em produtos muito semelhantes entre si, como o são muitos dos produtos agroalimentares, a embalagem pode mesmo representar o único elemento diferenciador. Tradicionalmente, a apresentação dos produtos agroalimentares, nomeadamente as frutas e hortícolas não era uma preocupação maior. Atualmente, com a evolução dos sistemas de comercialização, foram introduzidas normas de qualidade para mais fácil caracterização e identificação dos produtos. Surgem as embalagens próprias para cada produto, que têm por função não só proteger o produto durante o transporte, mas também melhorar a sua apresentação, tornando-o também mais atrativo. No caso específico dos produtos hortícolas, tem sido grande a evolução nas formas de apresentação. Os produtos deixaram de ser apresentados como eram colhidos no campo, passando a ser lavados e a serem-lhes retiradas as partes sem interesse para o consumidor.

Esta tendência deu origem aos produtos prontos a comer em embalagens seladas e refrigeradas, tornando desnecessária qualquer preparação adicional por parte do



consumidor, como por exemplo as saladas pré-preparadas, embaladas e prontas a comer. Outra dimensão importante quando falamos de produto é a marca, na medida em que é por excelência o elemento identificador do produto. Uma marca, por um lado ajuda o consumidor no seu processo de decisão de compra e por outro funciona como uma garantia de quem o produz. Cada vez mais, as marcas são ativos muito relevantes para as empresas. Os objetivos principais para o uso de marcas em produtos agroalimentares são (1) a atribuição de um nome que permita a sua diferenciação dos concorrentes; (2) facilitar a identificação do produto entre os produtos concorrentes; (3) aumentar a atratividade do produto, baseado numa comunicação criativa e (4) assegurar ao consumidor um certo nível de qualidade do produto.

Nos bens agroalimentares, torna-se especialmente pertinente distinguir três tipos de marcas: a marca de origem, a marca de qualidade e a marca «real».

A marca de origem revela o país, a região ou o local de proveniência do produto e será tanto mais interessante quanto mais o consumidor valorize a proveniência do produto, podendo funcionar também em certa medida como uma marca de qualidade. É por exemplo o que acontece com as bananas da Madeira, que os consumidores portugueses percebem como de qualidade superior a outras variedades importadas de banana.

A marca de qualidade é atribuída por entidades oficiais, que certificam que o produto cumpre determinadas regras de produção. É o caso, por exemplo da certificação dos produtos de proteção integrada ou de agricultura biológica.

Finalmente a marca «real» do produto, que é a marca utilizada pelo produtor.

Esta marca tem como principal função garantir ao consumidor um determinado nível de garantia.

Seja qual for o tipo de marca utilizado ou a combinação entre elas, a sua utilização é fundamental para criar uma ligação mais estreita entre o consumidor e o produtor.

Retomando os níveis associados ao conceito de produto ampliado, o terceiro nível é o do produto aumentado, que oferece serviços adicionais ao consumidor, como o serviço pós-venda, a garantia, as condições de entrega ou condições de crédito. Atualmente, a maioria dos produtos concorre e diferencia-se ao nível do produto ampliado.

De uma forma geral, os produtos podem classificar-se em três níveis:

- **Bens de consumo não duráveis** são aqueles que, sendo tangíveis, se consomem rapidamente. Os produtos agroalimentares incluem-se nesta categoria de produto.



Como estes bens se adquirem com bastante frequência, a estratégia apropriada passa muitas vezes por torna-los muito acessíveis, estando facilmente disponíveis.

Os produtos agroalimentares, na sua generalidade, são bens de conveniência, comprados com frequência, que o consumidor adquire de uma forma imediata e com um mínimo esforço de comparação e esforço de compra. Normalmente estes bens têm preços reduzidos e estão largamente disponíveis;

- **Bens de consumo duráveis** são os produtos que, sendo tangíveis, podem usar-se repetidas vezes;
- **Serviços:** são produtos intangíveis, pelo que exigem um maior controlo de qualidade.

4.3.1.3. Publicidade, promoção, animação

Publicidade

Cria no consumidor a necessidade de consumir produtos usados nos *spots* publicitários. A publicidade joga com a necessidade de se ser aceite pela coletividade, levando-as a consumos estereotipados e ostentatórios, símbolos de ascensão social.

Promoção

Muitas vezes, propaganda é confundida com marketing. Isso ocorre principalmente pelo facto de que o composto promocional é a parte do marketing que mais aparece e é percebida pelas pessoas de uma forma geral.

Há um provérbio popular que diz: “A propaganda é a alma do negócio”, e, realmente, ele tem toda a razão, pois se não divulgarmos o produto aos clientes, eles não saberão da sua existência e não poderão adquiri-lo.

Podemos considerar como sendo cinco as principais ferramentas da promoção. São elas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e marketing direto.

Propaganda - A propaganda é um item que está inserido dentro da promoção e juntas desempenham papel fundamental na criação de valor para o cliente. A propaganda torna-se importante porque informa os clientes sobre os produtos e ativa a necessidade de comprá-los.



Vale ressaltar que a propaganda influencia na escolha do consumidor. A propaganda, além de transmitir informações sobre os produtos, oferece informações sobre a empresa. A propaganda é necessária porque tem a capacidade de informar um grande número de clientes ao mesmo tempo. É importante, também, pois ajuda o consumidor a criar ou aumentar a percepção dos atributos dos produtos e dos pontos fortes da empresa.

“ (...) a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo”. (Kotler, 1998).

Promoção de Vendas - As ferramentas de promoção de vendas são: cupons, concursos, prêmios, entre outras e possuem três características distintas: de comunicação, que visa atrair a atenção dos consumidores; de incentivo, que visa estimular o consumo; e de convite, que objetiva convidar para uma transação imediata.

Promoções de vendas são ferramentas usadas pelos profissionais de marketing que fazem parte do nosso dia-a-dia. Quantas vezes não recortamos selos em embalagens para concorrer a um carro ou uma casa?

Relações Públicas - Trata-se do desenvolvimento de apelos, junto ao consumidor, utilizando histórias da empresa ou da criação de produtos reconhecidos no mercado. Pode, até mesmo, valer-se de institutos sociais e obras de caridade de que a empresa participa.

Força de Vendas - É a ferramenta mais eficaz em termos de custos nos estágios finais do processo de compra, particularmente, no desenvolvimento da preferência, convicção e ação do consumidor. A venda pessoal envolve relacionamento ao vivo, imediato e interativo com o consumidor, permitindo uma relação duradoura.

Marketing Direto - A identificação do potencial de retorno do marketing direto é fácil de ser percebida. Basta imaginar a quantidade de ações de marketing em massa que se recebe diariamente sem participar do público-alvo a que elas se destinavam.

Quantas vezes ouviu apelos para que comprasse um determinado CD quando você detesta aquele estilo de música? Ou quantas propagandas de cerveja existem para que você compre determinada marca em detrimento de outra, e você não toma bebidas alcoólicas?

Este é um dos principais motivos pelo qual o marketing direto vem obtendo sucesso e crescimento no mundo, nos últimos tempos. Ele identifica quem a empresa deve atingir e direciona sua estratégia de marketing até essas pessoas, que são seu target. São algumas



ferramentas do marketing direto:

- Telemarketing: trata-se da utilização do telefone como ferramenta de marketing. Ele pode ser utilizado como forma de vender, comunicar, pesquisar clientes.
- Catálogo: ao mesmo tempo em que comunica a existência e os atributos de um produto, o catálogo é também uma forma de distribuição direta.
- Internet: utilização da rede mundial de computadores para comunicação e interligação virtual entre fornecedores e consumidores. Até agora não foi utilizado todo o potencial desta ferramenta, pois há desconhecimento por parte dos consumidores sobre o conjunto de recursos que ela pode oferecer. Vêm sendo utilizados e-mails como forma de comunicação, com alguns casos de sucesso.

4.3.1.4. Distribuição

Os canais de distribuição são os meios que a empresa tem à sua disposição para levar o produto da sua origem até ao cliente final. A política de distribuição visa a escolha e gestão dos canais de distribuição.

Numa opção limite, o produtor pode optar por uma distribuição direta, sendo ele próprio a vender e distribuir os seus produtos. No caso de uma política de distribuição indireta, o produtor opta pela utilização de intermediários para fazer chegar o seu produto ao cliente final.

No passado, o meio mais vulgar de comercialização dos produtos agroalimentares era a venda direta do produtor ao consumidor. A informação sobre os produtos era transmitida oralmente dos produtores ou vendedores. Os bens agroalimentares, nomeadamente a fruta e os produtos hortícolas, eram familiares para a maioria da população, na medida em que existiam fortes raízes no mundo rural.

Com o aumento da população urbana e conseqüente diminuição das ligações ao mundo rural, o conhecimento sobre a fruta e os produtos hortícolas foi-se diluindo.

O aumento das quotas de mercado das superfícies comerciais na venda de produtos hortícolas também contribuiu para que a relação entre o consumidor e vendedor se tenha tornado cada vez mais afastada e ténue. Surge então a necessidade de garantir determinados padrões de qualidade e aparecem as marcas, comerciais ou de origem, que



passam a servir de garantia em detrimento dos conhecimentos sobre a produção destes produtos. Para além disto, a necessidade de esclarecer o consumidor relativamente às características dos produtos agroalimentares, levou à introdução de rótulos informativos, que fornecem referências diversas, nomeadamente a variedade, a origem, a data de colheita, o prazo de validade ou o modo de preparação. Desta forma, o modo de comercialização e a reação dos consumidores perante a fruta e os produtos hortícolas aproximam-se cada vez mais dos restantes produtos de consumo alimentar.

Os canais de distribuição atuais **têm desde logo como função a distribuição física dos produtos, mas também a divulgação de informação junto dos clientes finais, a prestação de serviços e de assistência técnica a clientes, a concessão de crédito e a realização de promoções.**

A escolha dos canais de comunicação está subjacente à estratégia de Marketing definida e depende do tipo de produto em causa. No caso de bens de conveniência, como os produtos agroalimentares, a distribuição deverá ter um carácter intensivo, com muitos pontos de venda, na medida em que o cliente normalmente não está disposto a despende um grande esforço na compra deste tipo de bens.

Os canais de distribuição são particularmente relevantes no caso de alguns produtos alimentares, como os lacticínios, a carne ou a fruta e os produtos hortícolas, entre outros. Efetivamente são produtos com elevado grau de perecibilidade e dificuldade de conservação. No passado, a inexistência de cadeias de frio e a dificuldade dos transportes de longa distância forçava uma relação de proximidade geográfica entre a produção e o consumo. O facto de não existir conservação frigorífica impedia a importação de produtos de regiões com clima muito diferente. Este facto condicionava a disponibilidade destes produtos, tendo a sazonalidade uma importância determinante na oferta das frutas e hortícolas. Por outro lado, esta sazonalidade tinha também fortes implicações no preço dos bens, sendo estes caracterizados por elevadas flutuações, que refletiam as variações na oferta. Estes factos levaram a que, durante muito tempo, a fruta e os produtos hortícolas fossem produzidos em pequenas parcelas, próximo dos centros urbanos, os que os tornava caros e unicamente acessíveis a camadas da população com maiores recursos financeiros. Eram considerados produtos de luxo, não fazendo parte da alimentação base das populações urbanas. Com o pós-guerra, surgem alterações profundas nos sistemas de produção e de transporte que mudaram completamente a situação anterior.



Com o desenvolvimento dos meios de transporte (rodoviário, marítimo e aéreo) começa a ser possível o abastecimento a partir de regiões cada vez mais longínquas e com sistemas de produção mais competitivos. Por outro lado, o aparecimento das modernas instalações frigoríficas permite transportar e conservar alguns produtos durante períodos de tempo cada vez mais longos.

São várias as formas de distribuição. De entre as principais estão:

- **Distribuição Direta:** Ocorre quando o produtor do serviço ou produto vende diretamente ao consumidor. Exemplo: algumas empresas utilizam-se das chamadas “lojas da fábrica”, nas quais fabricantes de produtos vendem diretamente aos consumidores. Também pode-se citar os prestadores de serviços, os quais executam, eles mesmos, o serviço para o consumidor, como os dentistas e os cabeleireiros
- **Distribuição Indireta:** Ocorre quando o produto ou serviço utiliza-se de distribuidores para levar o produto ou serviço até o consumidor. Exemplo: quase a totalidade dos produtos encontrados nos supermercados não é fabricada por eles. Os supermercados são intermediários entre o fabricante e o consumidor.

4.3.1.5. Variáveis não controláveis

Após avaliar todas as opções possíveis, os consumidores poderão realizar a atividade de compra.

De acordo com Kotler (2000), dois fatores podem intervir entre a intenção de comprar e a decisão de compra: a atitude dos outros e fatores situacionais imprevistos. No primeiro caso, a interferência ocorre de forma a reduzir ou aumentar a preferência do consumidor por um determinado produto, cujas causas são: a intensidade da atitude negativa ou positiva de outra pessoa com relação à alternativa escolhida pelo consumidor, e a motivação do consumidor para acatar os desejos de outra pessoa.

No segundo caso, fatores situacionais imprevistos podem mudar a opção de compra, compreendendo condições momentâneas que surgem na hora da compra, o ambiente físico, social ou o tempo despendido para compra.

De forma geral, a decisão de um consumidor alterar, adiar ou rejeitar a intenção de compra é significativamente influenciada pelo risco percebido, que varia de acordo com



a quantia a ser despendida, o nível de incerteza em relação aos atributos e o nível de autoconfiança do consumidor (Kotler, 2000).

Kotler (2000) ainda ressalta que: “Os profissionais de marketing devem compreender os fatores que provocam sensação de risco nos consumidores e fornecer informações e suporte a fim de reduzir esses riscos percebidos”.

4.3.2. Informação relacionada com o produto

Após a identificação de um problema ou necessidade, os consumidores iniciam a procura de informações sobre como satisfazê-la.

Segundo Churchill e Peter (2000) a procura de informações pelo consumidor pode ocorrer em cinco fontes básicas: fontes internas, fontes de grupos, fontes de marketing, fontes públicas e fontes de experimentação. A partir dessas fontes, os consumidores identificam várias possibilidades que poderiam satisfazer as suas necessidades, assim como marcas concorrentes e seus atributos.

De todas as possibilidades, o consumidor só chegará a ter conhecimento de uma parte delas, chamado de conjunto de conscientização. Destas, apenas uma parte atenderá os seus critérios de compra, grupo chamado de conjunto de consideração. A medida em que o consumidor vai adquirindo mais informações, somente algumas marcas se tornarão aceitáveis, chamado de conjunto de escolha, e é a partir deste conjunto que o consumidor tomará a sua decisão final (Kotler 2000).

Segundo Kotler (2000) a empresa deve utilizar uma estratégia para ter sua marca no conjunto de conscientização, no conjunto para consideração e no conjunto de escolha do cliente potencial. A empresa deve ainda identificar outras marcas no conjunto de escolha do consumidor para que possa planejar apelos competitivos.

4.3.2.1. Marca

Devemos lembrar sempre que as pessoas consomem marcas, mas também gostam de saber que estão levando uma estrutura, um conjunto de valores, por trás delas. E isso é muito mais do que um logotipo. Para ter sentido na vida dos consumidores, é vital que a marca transmita valores como confiança, segurança, ética, qualidade, criatividade e responsabilidade.



Nesta situação, o consumidor identifica critérios para orientar a compra, cria nomes de marca que podem atender aos critérios procurados pelo consumidor e desenvolve percepções de valor.

No processo de avaliação das alternativas, não existe um processo único de avaliação, mas diversos processos de avaliação de decisões, cujos modelos mais atuais consideram que o consumidor forma julgamentos principalmente numa base racional e consciente (Kotler, 2000).

Após a recolha das informações, os consumidores identificam e avaliam quais as possibilidades que poderão satisfazer as suas necessidades. De acordo com Churchill e Peter (2000), esta etapa envolve a decisão de as quais características são importantes para o consumidor e quais dessas características cada alternativa oferece. Desta forma, os consumidores tentarão identificar a compra que lhes trará o maior valor.

A partir de então, o consumidor desenvolve uma série de crenças de marca, ou seja, como cada marca se posiciona com relação a cada característica. O modo como cada consumidor satisfaz as suas necessidades depende de suas atitudes em relação às alternativas. Churchill e Peter (2000) definem: “Uma atitude é a avaliação geral de um consumidor a respeito de um objeto, comportamento ou conceito; em geral, é o grau em que os consumidores gostam ou não de alguma coisa”.

5. O mercado de consumo: O hipermercado e a distribuição moderna

5.1. A grande distribuição em Timor-Leste

Estranho parecerá o que a seguir se transcreve:

“Discurso do P. R. na posse do V Governo Constitucional de Timor-Leste, não na íntegra, mas com passagens das quais foram destacados alguns parágrafos que ilustram a necessidade de organizar a sociedade, nomeadamente no que concerne às questões do sector primário, como tal aquele dos quais na prática todos dependem, atrevo-me aqui a dizer que “casa onde não há pão todos ralham e ninguém tem razão”. É necessário produzir e organizar essa produção de modo a que chegue a todos inclusive para além fronteiras.



A distribuição de alimentos é tão precária em Timor-Leste que se pode considerar inexistente, razão pela qual aqui deixo excertos deste discurso, pois bem demonstra o que há a fazer para melhorar todo o sector agropecuário.

PALÁCIO DE LAHANE, 8 de Agosto de 2012

Senhor Primeiro-Ministro. Excelências.

Povo amado de Timor-Leste

A posse que acabo de conferir ao 5º Governo Constitucional de Timor-Leste é motivo de grande satisfação. O processo de formação e posse do governo mostra o funcionamento do nosso sistema democrático e o respeito pela Constituição.

As eleições realizadas este ano, com grande participação dos cidadãos, mostraram um sistema político estável e uma democracia em funcionamento. O nosso povo escolheu, uma vez mais, o caminho da estabilidade e da paz.

O compromisso da Nação com o valor da estabilidade, incluindo lideranças e partidos políticos, da maioria e da oposição, merece ser saudado.

...

Excelências.

Nos dez anos que passaram desde a restauração da independência demos passos importantes no caminho da estabilidade e da paz. A independência trouxe diálogo e tolerância, reduziu a violência e abriu caminhos de reconciliação à nossa sociedade.

Com estabilidade política e social aumentada, a economia cresceu a taxas médias de dez por cento ou superiores, sobretudo desde 2007. A confiança dos operadores económicos e das famílias timorenses aumentou.

O IV Governo Constitucional começou a responder a desafios urgentes, apoiou o rendimento de grupos sociais vulneráveis e lançou alguns projetos de infraestruturas. A carência social de grupos mais vulneráveis foi reduzida.

No entanto, dez anos passados, a pobreza continua a ser o nosso maior desafio.

Para construir o país que queremos, temos à nossa frente batalhas tão duras e exigentes como as batalhas que travámos no passado.

A percepção que o mundo tem do nosso país é dominada pelas impressões de pobreza e fragilidade do Estado. A comunidade internacional escolheu cinco critérios para a



classificação de fragilidade: legitimidade política, a situação das forças de Defesa e Segurança, o sistema de Justiça, o desenvolvimento económico e a prestação dos serviços públicos pelo Estado, isto é, a qualidade da Administração.

Ninguém tem dúvidas de que nos últimos dez anos fizemos significativos progressos.

Apesar deles, ao olharmos para a realidade, analisando a situação do país, o que vemos? Vemos níveis de rendimento muito baixos, tecido produtivo frágil, elevada dependência externa, baixo nível de infraestruturção, desenvolvimento territorial desequilibrado, crescimento urbano desordenado e grandes diferenças entre cidades e regiões rurais, fracos níveis de bem-estar da população, uma estrutura estatal e administrativa débil, e níveis de desenvolvimento técnico e científico baixos.

As nossas escolas funcionam quase sem equipamentos escolares e os nossos professores, sozinhos nos sucos e aldeias do país, ensinam quase sem manuais escolares ou outros materiais didáticos.

O ensino técnico-profissional abrange uma pequena percentagem de estudantes, muito abaixo da necessidade futuras das empresas e do desenvolvimento económico.

A produção agrícola do país é baixa, faltam recursos para escoar a produção agrícola e pecuária e os excedentes agrícolas, quando os há, deterioram-se, muitas vezes, por falta de condições de conservação e armazenamento.

As instituições do Estado contribuem para o desenvolvimento desequilibrado do território. A administração pública está centralizada, com estruturas grandes e pesadas na capital, que prestam muitas vezes serviços de fraca qualidade. Mas está quase ausente dos distritos onde vive a maior parte da população e onde a carência social e económica é maior. O Estado ainda não serve a grande maioria dos timorenses.

No tempo da luta, não tínhamos Estado, nem liberdade, mas os timorenses tiveram um grau de mobilização de verdadeiros cidadãos, envolvidos e participantes na construção do futuro. Hoje, vivemos em liberdade, construímos o Estado, mas não sinto o envolvimento do povo no moldar do futuro.

Sem o empenhamento do povo, da sociedade civil, o Estado não poderá alcançar plenamente os objetivos que estabelecemos para o nosso futuro coletivo.

Temos de transformar a passividade da população perante as dificuldades que continuam a passar em empenhamento e ação na construção do país que ambicionamos e vamos legar aos nossos filhos. A voz do povo não pode ser ouvida só quando vota.



O Estado tem de descentralizar a sua estrutura para levar serviços públicos para perto do povo, em todos os distritos – serviços de administração escolar, centros de saúde, novos serviços técnicos de extensão rural, serviços de Justiça, segurança social, estruturas de apoio ao comércio e distribuição de produtos agrícolas, entre outros.

A produção dos agricultores de Timor-Leste é uma riqueza nacional. É necessário promover a organização de um sistema de comercialização e conservação de produtos da terra e da pesca, o qual aumentará o seu valor, o rendimento dos agricultores e a segurança alimentar do país.

O Estado tem planos para investimentos vultuosos num polo de desenvolvimento na Costa Sul, centrado num cluster de lançamento de uma indústria petrolífera nacional.

São necessários mais pólos de desenvolvimento, noutras partes do país, para estimular o crescimento económico regional e o emprego e promover os setores produtivos não petrolíferos.

Muitas infraestruturas existentes, como estradas, rede de irrigação e outras, são do tempo da ocupação e estão degradadas. Os serviços de manutenção são de má qualidade ou, em muitos pontos do país, não existem.

É necessário avançar decisivamente na construção de novas infraestruturas nacionais e investir em obras de qualidade e no profissionalismo e rigor da sua gestão.

A mobilização da população tem estado também ausente da construção nacional.

Os jovens não estão envolvidos no processo de desenvolvimento. É preciso empenhá-los para assumirem novas responsabilidades na construção do país e integrá-los na atividade produtiva.

As condições para a inserção dos nossos Veteranos e Antigos Combatentes na sociedade e no processo de desenvolvimento têm de ser aperfeiçoadas e aprofundadas, para a sociedade poder beneficiar, plenamente, do seu contributo nos tempos de paz, como, no passado, beneficiou do seu sacrifício.

Os nossos idosos, viúvas e órfãos precisam de um sistema de segurança social melhor para os ajudar a alcançar uma vida mais digna.

O país e a economia estão, atualmente, demasiado dependentes do exterior.

Temos de valorizar mais o trabalho do povo – agricultores, outros trabalhadores, empresários – e promover setores económicos criadores de riqueza, para além do petróleo.



Aproveitar integralmente os recursos nacionais e desenvolver um sistema económico coerente e sustentável são prioridades nacionais.

Há um vasto trabalho legislativo a fazer, do qual, como exemplo, menciono apenas a legislação sobre Terras e Propriedades pela prioridade e importância que tem para lançar uma economia privada dinâmica com capacidade de atrair investimentos e criar empregos.

Enfim, o país tem de aprofundar políticas de valorização social da mulher, assegurando igualdade de oportunidades baseada no mérito e na competência.

Senhor Primeiro-Ministro. Excelências

Timor-Leste tem construído uma boa integração regional e internacional. Nesta área, vamos defrontar-nos com novos desafios a que é preciso responder positivamente.

...

Excelências.

Povo amado de Timor-Leste.

Temos à nossa frente um caminho de muito trabalho, em todas as frentes. A Nação continua a pedir-nos – a todos – dedicação, determinação e sacrifício.

O Presidente da República está disponível para trabalhar em cooperação com o governo e os outros órgãos de soberania para a solução dos problemas estruturais do país e para ajudar a mobilizar a sociedade civil e as suas organizações.

O envolvimento da sociedade civil e o seu empenhamento são indispensáveis para realizarmos o projeto nacional.

Povo amado de Timor-Leste

Vamos trabalhar juntos para retirar Timor-Leste das listas de Estados frágeis, países pobres e outras classificações internacionais que escondem a verdadeira natureza determinada, firme e empreendedora do nosso povo e da nossa vontade coletiva.

Vamos trabalhar juntos para vencermos as batalhas do desenvolvimento. Está nas nossas mãos assegurar um futuro positivo, de esperança, mudança e bem-estar.

Juntos faremos Timor-Leste mais forte, mais rico e mais seguro.

A sociedade Timorense em conjunto com as diretivas e incentivos governamentais tem que se organizar na melhoria da distribuição dos bens produzidos na ilha e pelos Timorenses.



5.1.1. Pontos de venda

Todos os tipos de sinalização, *displays*, ou materiais impressos têm como finalidade informar, lembrar, persuadir, indicar posição, expor e vender.

Tudo o que não é bem exposto não é visto. Se não é visto, não é comprado.

O material de ponto-de-venda é o que dá voz à marca -Ei! Estou aqui!

PONTOS ESSENCIAIS

Assim como na propaganda, alguns pontos são essenciais para a confecção do material de PDV e sua inclusão no esquema promocional da loja:

- **Criatividade** – o material de PDV deve ser antes de tudo criativo e bem dimensionado para o local onde será aplicado;
- **Originalidade** – a concepção inédita, tema apropriado, texto curto e fácil, e bom impacto visual farão com que sua mensagem seja bem memorizada;
- **Funcionalidade** – simplicidade, boa acomodação do produto, montagem, colocação e reposição fácil garantirão a aceitação e seu uso pelos lojistas.

VANTAGENS DOS MATERIAIS

Os materiais no PDV costumam lembrar e reforçar aos consumidores a mensagem publicitária vista por eles antes de entrar na loja.

Os materiais de *merchandising* geralmente ampliam os efeitos da propaganda feita em outros veículos, porque eles complementam as mensagens, diretamente ao nível da loja, onde as decisões de compra estão sendo tomadas.

A imprensa tradicional teve um aumento significativo nos seus preços e na sua segmentação por meio do aumento do número de emissões de TV, de rádio, de TVs por assinatura, de jornais, de títulos de revistas, e o aparecimento da *net-média*.

Devido aos altos custos da informação eletrônica e ao aumento da conscientização sobre a importância do PDV, o uso da mídia *in-store* e os gastos com ações de *merchandising* têm triplicado nos últimos 20 anos no mundo todo.

Para os fornecedores que não têm condições de no momento fazer propaganda na imprensa escrita ou eletrônica, os materiais de PDV são a mais razoável opção.

Custo baixo – um material feito para muitas lojas com vida útil de um ano custa em média 30 vezes menos do que uma inserção (30 segundos) de comercial de TV (em rede



nacional). Esses dados refletem os baixos custos (produção e instalação) do material no PDV que são vistos repetidamente por longo período pelos consumidores no melhor veículo de compra – a loja.

Hora certa – os programas de PDV focalizam o consumidor e a comercialização da mercadoria no momento crucial – a hora da compra. Ao fazer com que a mercadoria saia das prateleiras para as mãos do consumidor, o investimento feito nos materiais fica justificado rapidamente. As lojas equipadas com sistemas de caixas registradoras informatizadas podem apresentar rapidamente os dados referentes às vendas, necessários à avaliação do impacto dos materiais ou programas, beneficiando tanto o fabricante quanto o retalhista.

Marketing flexível – os programas de PDV podem ser facilmente elaborados de acordo com as necessidades dos mercados locais, redes ou tipo de comércio específico. Além disso, permitem visar a determinados segmentos de consumidores. Podem-se também confeccionar *displays* diferentes para cada rede, conforme o *target*.

Apesar de toda a sua importância estratégica, os materiais de PDV ainda são tratados em segundo plano. Frequentemente, não se dá a devida atenção criativa que eles merecem e precisam.

CRITÉRIOS BÁSICOS PARA OBTER O MÁXIMO DE EFICÁCIA COM O MPDV

Primeiro, verifique:

- a verba disponível;
- as características do produto;
- as ações da concorrência;
- as possibilidades de colocação do material no varejo;
- o público-alvo daquele PDV;
- as possibilidades de exposição do produto dentro ou fora das gôndolas;
- a quantidade de PDVs a que se pretende atender.

Depois disso tudo bem analisado e definido, o material vai precisar:

- ser confeccionado no tamanho e tipo apropriado para o PDV;
- ser colocado nas áreas de maior tráfego de público;
- evitar o conflito produto exposto × produto anunciado;



- estar ao alcance do olhar (no ângulo visual apropriado);
- ser exposto sobre os produtos de forma acessível, sem dificultar a pega.

Procedimentos para a confeção de materiais de ponto-de-venda

1. *Faça-o simples e interessante*

Cada peça tem limitações devido a seu tamanho e colocação e precisam ser bem calculadas para aproveitar o espaço disponível da melhor maneira possível.

Por causa de sua colocação entre centenas de rótulos que dificultam sua visibilidade e por causa da brevidade de sua exposição na loja, a mensagem precisa ser simples, curta e deve informar na primeira olhada algo (relevante) de interesse ou novidade.

2. *Mantenha o foco na compreensão*

Muitas ideias, imagens ou texto, confundem o consumidor e resultam num *recall* baixíssimo. Concentre sua peça numa ideia clara e compreensível à distância. Evite estrangeirismos. Não se esqueça do grau de instrução e da capacidade financeira da população a que se destina o produto. Portanto facilite as coisas e a linguagem para vender mais.

3. *Crie uma imagem dominante*

Use sempre um elemento-chave forte na sua comunicação. Assim, mesmo que não consiga ler, a consumidora reconhecerá imediatamente de que produto se trata.

4. *Diminua a poluição visual*

Inclua apenas os elementos absolutamente essenciais na comunicação. O seu material estará competindo com milhares de embalagens apelativas. Quanto mais carregado e cheio de imagens estiver seu material, menos ele aparecerá.

5. *Use cores contrastantes, diferentes e brilhantes*

Estes tipos de cores se sobressaem no meio do já poluído cenário das prateleiras. Brancos e pretos contrastam, aparecem, mas não criam um clima de compra desejável.

6. *Sempre que possível, faça de seu produto um herói*

Faça a embalagem parecer maior nos cartazes. Escolha *closes* com parte da embalagem (em vez dela inteira menor) ou crie embalagens “tamanho família”, para engrandecer o produto.



7. *Use letras grandes e legíveis*

Mais pessoas enxergarão seu material se as letras e as chamadas forem impressas com tipos legíveis à distância de três metros. Melhor ainda se forem vistos a seis metros, que é o comprimento médio de um corredor de supermercado.

8. *Chame o consumidor para si*

Convença os consumidores do porquê deverem levar seu produto. Ofereça benefícios e explique as razões para isso.

9. *Segure a atenção das consumidoras*

Chamadas fora do comum, divertidas e criativas seguram atenção das compradoras. Imagine que você está criando um pequeno *outdoor*.

10. *Não se prenda a regras*

Como num *outdoor*, você pode inventar à vontade. Você vai reconhecer um *stopper* quando o vê. A sua criação tem que ser a união de uma bela e simples imagem com um texto curto e grosso (*bold*).

11. *Considere o ambiente onde a peça será exposta*

Imagine-se fazendo compras e vendo. Compare o que a concorrência já fez com o que você pretende fazer. Olhe com olhos de consumidor tudo o que lhe chamou a atenção e repare com olhos de publicitário nas falhas que os consumidores não percebem.

12. *Aproveite bem todos os espaços que a loja permitir*

Frentes de balcões promocionais não são só para pôr o nome da companhia, e sim para mostrar o apetite, a sede, a beleza ou o benefício que este produto demonstrado proporcionará ao consumidor que se aproximar da demonstradora. O consumidor deve sentir a vontade de experimentar a amostra cinco metros antes do balcão. Cantos perdidos, portas de banheiros, por baixo da escada rolante, não importa. Coloque sua mensagem.

13. *Rádio e TV do supermercado devem ter um tratamento diferente*

TVs interativas não são “televisão de casa”, e o rádio interno da loja também não é nem FM, nem AM popular. A linguagem deve ser outra e dirigida para quem precisa ter sua atenção despertada para alguma promoção ou novidade. O locutor animador da loja consegue convencer as consumidoras da loja para correrem para as “ofertas relâmpago”. Pelo serviço de rádio da loja ele obtém grandes resultados, chamando a atenção para as ofertas da hora.





Figura 16 - Pontos de venda em Timor-Leste

5.2. Princípios de funcionamento da cadeia de distribuição

1 - A importância da atividade de armazenagem dentro da logística

O conceito de ocupação física que se concentrava mais na área do que na altura, esta mudando. Em geral, o espaço destinado à armazenagem era sempre relegado ao local menos adequado. Com o passar do tempo, o mau aproveitamento do espaço tornou-se um comportamento antieconómico.

Não era suficiente apenas guardar a mercadoria com o maior cuidado possível. Racionalizar a altura ocupada foi a solução encontrada para reduzir o espaço e guardar maior quantidade de material.

A armazenagem dos materiais assumiu, então, uma grande importância na obtenção de maiores lucros. Independente de como foi embalado o material, ou de como foi movimentado, a etapa posterior é a armazenagem.

Os termos “armazenagem” e “formação de *stocks*” são frequentemente usados para identificar coisas semelhantes. Mas podemos distinguir os dois, referindo-se à guarda de produtos acabados como “armazenagem” e à guarda de matérias-primas como “formação de *stocks*”.

A armazenagem aparece como uma das funções que se agrega ao sistema logístico, pois na área de suprimentos é necessário adotar um sistema de armazenagem racional de matérias-primas e produtos. No processo de produção, são gerados *stocks* de produtos em processo, e, na distribuição, a necessidade de armazenagem de produto acabado é, talvez, a mais complexa em termos logísticos, por exigir grande velocidade na operação e flexibilidade para atender às exigências e flutuações do mercado.



A importância da Armazenagem na Logística é que leva soluções para os problemas de stocks de materiais que possibilitam uma melhor integração entre as cadeias de suprimento, produção e distribuição.

O planeamento desta integração deve ser efetuado segundo as variáveis estratégica, através de estudos de localização aspeto técnico, através de estudos de gerenciamento e planeamento operacional através de estudos de equipamentos de movimentação, armazenagem e *layout*.

Além de reduzir custos e aumentar a satisfação do cliente, a armazenagem correta fornece muitos outros benefícios indiretos tais como centralização de remessas, o que aumenta a visibilidade dos pedidos, fornecendo informações que não eram capturadas. Podemos utilizar o Sistema de Relatório de Pedido em Aberto e medir o impacto dos atrasos de produção em operações de remessas e atendimento ao cliente, enquanto rastreamos questões de pedidos em aberto. Essas informações são usadas para identificar e corrigir problemas durante o processo de armazenagem assim como para manter os clientes informados do *status* de seu pedido. Permitindo que a empresa gerencie as questões de pedidos em aberto, a equipe de vendas perde menos tempo resolvendo problemas, tendo assim mais tempo para vender.

2 – Ferramentas de auxílio à correta gestão do stock

A utilização de modernas técnicas de gerenciamento de *stocks* adequadas à realidade da empresa possibilita meios de minimizar impactos financeiros negativos pela imobilização desnecessária de capital em stocks, assegurando máximos níveis de atendimento aos clientes.

Diferentes profissionais como gerentes, planeadores, analistas, compradores e pessoas chave das áreas de materiais de diferentes ramos como empresas industriais, incluindo áreas de manutenção, assistência técnica e distribuição, empresas comerciais, e empresas de serviços fazem uso destas técnicas.

Um dos princípios básicos de gestão de *stocks* é como os investimentos em stocks tem impacto nos negócios da empresa o que representa capital imobilizado e sem liquidez imediata, representando custos financeiros para a empresa.

Muitas vezes encarado como vilão, o *stock* pode ser um dos maiores aliados do lojista. Mas, antes de tudo, é preciso lembrar que uma empresa de sucesso, para se manter



de pé e ativa no mercado, precisa preservar seus clientes, que devem ser muito bem atendidos e satisfeitos. Por isso, o foco dos negócios deve estar sempre no cliente - sem jamais, obviamente, deixar de lado os resultados positivos e os lucros.

E por falar em lucros, a gestão eficaz dos *stocks* é uma mina de ouro para aumentar a receita de qualquer empresa. Sem dúvida, o maior desafio é minimizar o risco entre a sobra ou a falta de produtos para atender o cliente, mas esse risco sempre existirá; o segredo está em minimizá-lo.

3 – Estratégias para melhorar a eficiência da armazenagem e distribuição de produtos

O processo de utilização de um sistema de gerência de armazém como reposicionamento estratégico devido a grande expansão do volume de produtos armazenados a operação ficaria lenta para ser controlada sem um sistema de gerenciamento que analise a influência entre a implantação de sistemas e as dificuldades encontradas no decorrer do processo, assunto esse abordado na área de sistemas de informações, administração de materiais especificamente, podendo ainda ser aplicados em grande variedade de indústrias.

Analisando a influência da posição geográfica do fornecedor em relação a seu cliente. Qual o impacto no que diz respeito a posição geográfica do fornecedor é uma decisão do departamento de compras? Tendo em vista que a função tomada de decisão não só no departamento de compras mais também em toda organização é de fundamental importância, surge agora a oportunidade de acompanharmos de perto os passos a serem seguidos para um total cumprimento dessa função, pois nela envolve desenvolvimento de um relacionamento entre as duas partes (cliente e fornecedor), de tal forma que a parceria e a cooperação proporcionam melhores resultados do que o interesse próprio e o conflito. Desta forma o termo posição geográfica do fornecedor será entendido como sua localização em relação ao seu cliente e quais as implicações a serem consideradas em uma definição do departamento de compras, sendo que existe uma série de avaliações a serem estudadas e que contribuem diretamente para o fechamento ou não de um pedido de compras.

A princípio esse trabalho requer pesquisas totalmente voltadas aos compradores que poderão claramente nos posicionar e esclarecer essas dificuldades do dia-a-dia. Podemos dizer que nos dias atuais a posição geográfica (localização) dos fornecedores em relação a seu cliente passou a ocupar um papel de destaque nos problemas logísticos das empresas, pois o tempo para o cliente é uma vantagem competitiva, sendo que



diretamente envolve custo, que com certeza força as empresas a reduzir os *stocks* e paralelamente um melhor desenvolvimento para com seus fornecedores.

Qualquer pessoa, como consumidor, tem claro o que espera dos produtos que compra: querem produtos que cada dia atendam melhor às suas necessidades, os querem quando necessitam, a um preço adequado e com altos níveis de qualidade. Clientes cada vez mais informados e mais exigentes estão provocando a mudança dos mercados e consumo e, com eles, como um efeito dominó, de todos os demais mercados industriais e de serviços.

Além disso, outro fator chave explica esta evolução: a modernização dos meios de transporte e o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação estão permitindo a real globalização da economia. Esta evolução na fabricação está mudando os mercados para um ambiente caracterizado para:

- Extremo dinamismo
- Máxima disponibilidade
- Flutuação da procura
- Competitividade
- Globalização

A cadeia logística é o canal de movimento do produto ao longo do processo industrial até os clientes. Mas pode-se dizer simplesmente que é a sucessão de manuseios, movimentações e armazenagens pelas quais o produto passa desde que é matéria-prima, conjuntos semielaborados, até chegar ao cliente final. A cadeia logística pode ser dividida em três partes:

1. Suprimentos, que gerência a matéria-prima e os componentes. Compreende o pedido ao fornecedor, o transporte, a armazenagem e a distribuição.
2. Produção, que administra o *stock* do produto semiacabado no processo de fabricação. Compreende o fluxo de materiais dentro da fábrica, os armazéns intermediários, o abastecimento do posto de trabalho e a expedição do produto acabado.
3. Distribuição, que administra a procura do cliente e os canais de distribuição. Compreende o *stock* do produto acabado, a armazenagem, o transporte e a entrega ao cliente.



A quantidade de produtos desta cadeia depende em grande parte da quantidade de manuseio que sofrem os materiais, das distâncias que percorrem (e o tempo que tardam em percorrê-las) e do nível de *stock* que existe nos armazéns. Esta quantidade de material pode ser medida de duas formas:

- Em dinheiro - o custo monetário de todo material que chega no canal. Isto nos diz quanto capital está imobilizado em forma de *stock*.
- Em tempo (lead time) - tempo em que uma unidade de material levaria para percorrer todo o canal desde que entra até sair. Este parâmetro nos diz qual é a nossa distância ao cliente em tempo para poder reagir ante as novas exigências de mercado.

Na atualidade, as estratégias logísticas estão evoluindo com grande rapidez. São vários os fatores que facilitam e contribuem a esta mudança. Entre os mais relevantes estão:

Profissionalização e especialização: a gestão logística se considera como uma fonte importante de oportunidades competitivas e se destinam recursos a ela. A visão tradicional da mera gestão burocrática de *stocks*, armazéns e transporte está em vias de extinção.

Aparição de empresas especializadas: fruto desta profissionalização da logística moderna, tem aparecido no mercado empresas que oferecem serviços logísticos integrais: análise, projeto, implementação e gerenciamento das necessidades logísticas da empresa. Com ela se abriu a possibilidade da subcontratação de toda ou parte da cadeia logística.

Aparição de novos modelos de organização: tem-se introduzido uma mudança substancial nos conceitos logísticos a partir da teoria de que o *stock* é sempre sinal de problemas a serem resolvidos. As novas estratégias logísticas são muitas e variadas, e dependem em grande parte, do setor industrial. Tentar abordá-lo apenas num item seria uma atitude um tanto ambiciosa, porém algumas das mais importantes serão apresentadas para que ajudem a ilustrar estas mudanças que se estão produzindo com grande rapidez nos últimos anos.

A gestão do fluxo puxado: este tipo de gestão da cadeia logística é uma das contribuições fundamentais do *just-in-time (jit)*. A diferença fundamental entre o fluxo puxado (kanban)



e o fluxo empurrado (mrp) está na forma de planificar a produção, as compras e os abastecimentos. Como ideia geral pode-se dizer que a gestão no fluxo puxado se baseia em organizar a produção a partir do que o cliente realmente tem consumido, não do que é previsto consumir. Fluxo puxado é fabricar em função do consumo do cliente.

Aplicar o fluxo puxado a toda a cadeia logística não é um trabalho fácil, pois implica uma inter-relação estreita com os fornecedores e também com os clientes, o que não é sempre possível. Porém, utilizada para gerenciar o fluxo interno, pode ser uma ferramenta muito potente na redução do *stock* em processo, sempre e quando vai unida a uma transformação do sistema de produção em três aspetos fundamentais:

- Adaptação permanente à exigência do cliente
- Fabricar em pequenos lotes mediante a flexibilização
- Confiabilidade das instalações

A terceirização: muitas empresas utilizam a chamada teoria de valor, segundo a qual a empresa deve concentrar seus esforços, recursos e inversões naquilo que agrega valor ao que faz, ou seja, aquilo que somente ela pode fazer e que constitui uma vantagem competitiva. Neste contexto, a terceirização está em moda, porém envolve certos riscos se não implementá-la de um modo controlado. Antes de chegar a terceirização é necessário ter passado pela criação de sistemas próprios que, uma vez funcionando, podem ser externalizados. No que diz respeito à cadeia logística, atualmente, grande parte da mesma está terceirizada: armazéns, transporte, distribuição do produto, incluindo o fluxo interno e os abastecimentos aos postos de trabalho.

A transferência do *stock* para o fornecedor: existem muitas formas de transferir o *stock* para o fornecedor. Quando o fornecedor está longe, e não pode adaptar-se à entrega em pequenos lotes, se utiliza, frequentemente, a estratégia do *stock* no depósito. O fornecedor deve depositar seu *stock* num armazém próximo ao cliente ou muitas vezes dentro do próprio cliente. Este *stock* é considerado propriedade do fornecedor até que o cliente o consuma, momento no qual se fatura. Esta estratégia tem unicamente benefícios financeiros para o cliente, já que o *stock* continua estando ali e com ele os problemas que acarreta outra forma de deslocar o *stock* é mediante a subcontratação de subconjuntos volumosos de fornecedores próximos. Desta maneira é o fornecedor que se encarrega da gestão do *stock* de subcomponentes e é ele que disponibiliza o espaço



de armazém. Em algumas ocasiões o provedor é também responsável pela compra destes subcomponentes, outras vezes este material está consignado pelo cliente. Ambas as estratégias podem ser usadas com objetivos pontuais como economizar espaços na fábrica, mas geralmente não solucionam o problema do *stock*, somente o escondem.

Centralização: esta técnica afeta toda a cadeia de distribuição. Quando se têm muitos canais distintos e se produz de forma específica para cada um deles, é-se, obrigado a manter um stock específico para cada canal. Se a procura deste canal flutua muito, podemos encontrar, num determinado momento, um sobre-stock ou uma rutura desse mesmo *stock*.

Se centralizarmos a procura flutuante de vários canais, de modo geral, a procura total é muito mais estável. Aqui reside a vantagem de adiar as operações: se fabrica uma referência genérica e as particularizações se realizam no canal de distribuição, em função da procura real, no próprio armazém do produto determinado.

Estas e outras inúmeras estratégias logísticas estão fazendo com que as empresas foquem ou prosperem na condução de seus negócios.

Os canais de distribuição: caracterização e gestão

Um canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estágio da produção ao do consumo.

A maioria dos produtores não vende os seus produtos diretamente ao consumidor final. Os produtores trabalham com intermediários de marketing para colocarem os seus produtos à venda no mercado. São estes intermediários que dão origem ao que se chama canal de distribuição.

Com tudo isto, um canal de distribuição pode definir-se como uma “cadeia constituída por grossistas e retalhistas, que permite fazer chegar um determinado bem ao consumidor”.

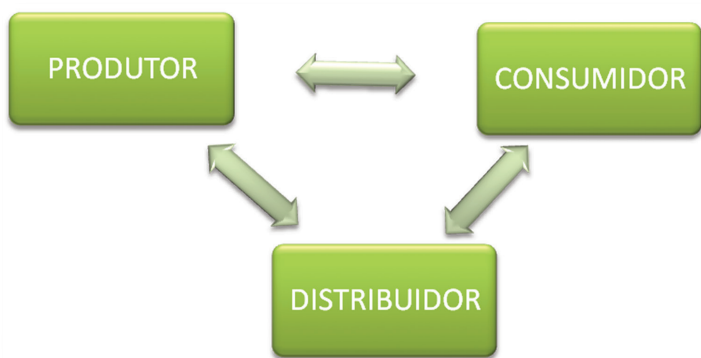


Figura 17 - Cadeia de Distribuição simplificada



Funções dos Distribuidores

Função		Exemplos de atuação
Transporte		Evita que os consumidores se tenham de abastecer diretamente nas fábricas. Os armazenistas entregam o produto no retalhista ou estes abastecem-se em cash & carries.
Armazenamento		Permite ajustar no tempo e no espaço a produção e a procura. As papelarias vão armazenar esferográficas no mês de Agosto para preparar a época escolar.
Manutenção		Os produtos devem ser mantidos em boas condições. Neste caso, se estivessem sujeitos a altas temperaturas ficariam deteriorados.
Constituição de uma oferta comercial	Constituição do Sortido	Os armazenistas propõem aos seus clientes (quiosques, mercearias, papelarias...) um sortido diversificado de produtos, onde as esferográficas estão incluídas.
	Fracionamento	Os armazenistas vão utilizar como unidade de venda não os caixotes que compram, mas caixas de 50 esferográficas. Os retalhistas, por sua vez, vão vendê-las individualmente aos consumidores finais.
Recolha e transmissão de informações	Recolha de Informações	Recolha de informações junto dos armazenistas sobre ações promocionais da concorrência e de reação dos consumidores finais a um novo modelo.
	Promoção	P.L.V. com expositores de esferográficas; brochuras destinadas aos intermediários sobre uma campanha televisiva.
Venda		Prospeção de novos clientes, negociação e conclusão de negócios.
Pós-venda		Eventual troca de esferográficas aos retalhistas por parte dos armazenistas, no caso de o produto ter deficiências de qualidade.
Financeiros	Financiamento	Financiamento de um armazenista ao produtor, no caso de os seus prazos de recebimento não serem suficientes para cobrir os de pagamento e o valor da mercadoria em stock.
	Risco Comercial	O armazenista assegura o pagamento ao produtor independentemente de os seus clientes retalhistas pagarem a mercadoria.



FUNÇÃO DOS DISTRIBUIDORES

A decomposição das funções da distribuição permite pôr em evidência a questão central da distribuição – saber qual é o agente económico que está em melhores condições para assegurar essas funções:

- O próprio produtor;
- Os armazenistas;
- Os prestadores de serviços, como os transportadores;
- Os retalhistas;
- Os próprios consumidores.

Para que servem os canais de distribuição?

Porque razões incumbem, os produtores, aos intermediários a função de colocar o produto no mercado? Esta função parece colocar nas mãos dos intermediários o destino das empresas, mas o que é facto, é que esta função tem várias vantagens, sendo elas:

- Muitos produtores não têm meios financeiros para realizarem a venda direta ao consumidor;
- Em muitos casos, a venda direta não é passível de ser praticada. Seria muito difícil tornar rentáveis pontos de venda exclusivos para a maioria dos produtos disponibilizados pelos retalhistas;
- Aqueles que estabelecem o seu próprio canal teriam maiores receitas se investissem mais no seu negócio principal.

O uso de intermediários torna possível a disponibilização dos bens num maior número de mercados. Através dos seus contactos, experiência e especialização, os intermediários oferecem às empresas mais do que aquilo que elas sozinhas alcançariam.

5.2.1. O referenciamento

A escolha de um canal de distribuição depende das condições específicas do mercado, dos hábitos de compra, das características do próprio produto e das características da empresa. Os produtos de compra corrente, onde se incluem os bens agroalimentares, são produtos que o consumidor adquire, regra geral, frequentemente, em pequenas quantidades e com reduzido esforço de comparação e de compra.



É um comportamento de compra rotineiro, onde a fidelidade à marca ou ao ponto de venda facilita a aquisição.

5.2.2. As entregas

A entrega de produtos pode ser uma forma de diferenciar o produto.

É hoje em dia comum as grandes superfícies terem um serviço de entrega ao domicílio das compras efetuadas pelos clientes nas suas lojas.

5.3. O fenómeno hard-discount

Na Europa e nos Estados Unidos um desconhecido formato de distribuição vem-se democratizando e crescendo a um ritmo anual de até dois dígitos. Os lojistas hard discount estão aproveitando a mudança no perfil do consumidor que hoje procura produtos com menor preço. Nos EUA estão ocupando os espaços deixados por grandes lojas que fecharam devido à recessão, além de se instalarem em espaços afastados dos centros urbanos.

Esse formato surgiu com grande força na Alemanha com as marcas Aldi e Lidl é focado na venda de produtos a um preço inferior ao dos tradicionais supermercados. Os preços mais baixos são obtidos através de ações que visam baixar os custos ao máximo e simplificar a experiência de compra. Entre as características que distinguem esses lojistas estão: menor variedade de produtos, baixo investimento na estética e ambientação das lojas, exposição dos produtos diretamente nas caixas em que eles são transportados (diminui a necessidade de reposição constante pelos funcionários), foco em marcas próprias e lojas de até 1.000m². Além disso, costumam não oferecer seções como talho, peixaria e padaria e os produtos são apresentados embalados, para self-service. Todos esses fatores diminuem os custos operacionais (até 20% menos do que nos supermercados) e permitem a passagem dessa economia aos clientes.

As lojas chamam a atenção pela simplicidade na exposição dos produtos. Como mostram as fotos abaixo, a estética e decoração das lojas definitivamente não são prioridades para esses lojistas (fig. 18).





Figura 18 – Lojas hard-discount

As marcas oferecem um número elevado de produtos importados, pois procuram os fornecedores com menor preço, não importando a sua origem. Lembro que isto agrada muitos dos meus amigos europeus que viviam em Portugal e que somente lá podiam encontrar os produtos que habitualmente consumiam em seus países de origem. Eu não costumava comprar nessas cadeias porque para compra de produtos frescos, por exemplo, apesar do preço inferior, as frutas e verduras não pareciam ter a mesma qualidade que as encontradas nos supermercados. Além disso, normalmente eram vendidas normalmente já embaladas em pacotes e não existia opção de compra a granel e muitas vezes os produtos acabavam e não eram repostos. Por apresentarem menos funcionários, a reposição não é constante e é comum nos depararmos com produtos em falta e expositores (caixas de papelão) vazios. Outro ponto fraco é o fato de aceitarem pagamentos apenas via cartão de débito e em dinheiro.

A crise e a procura da melhor relação qualidade/preço estão impulsionando o crescimento das marcas hard discount na Europa e nos Estados Unidos. A Alemanha é o país europeu mais avançado no segmento: o hard discount é o maior formato no varejo de distribuição, registrando todos os anos um crescimento de 10% do seu volume de negócios e representando atualmente 40% das vendas alimentares totais. As principais redes do formato são: Lidl, Aldi, Netto, Mini Preço, Leader Price.



5.4. Noções básicas de merchandising

Um negócio pode caracterizar-se a partir de uma multiplicidade das variáveis. Alguns exemplos: o setor básico a que pertence, a disponibilidade dos recursos, a tecnologia, o processo de produção, a intensidade do investimento, a especialização dos recursos humanos, as necessidades do consumidor, a procura, a concorrência, as barreiras à entrada, a informação disponível, a relação com o ambiente, a inovação, o Merchandising. O Merchandising, também conhecido como técnica do “vendedor silencioso”, deve a sua importância atual ao surgimento do sistema *self-service* onde a venda a retalho tornou-se mais despersonalizada. Foi então necessário criar um sistema que realizasse as mesmas funções do vendedor mas que não envolvesse os mesmos custos. Então, a “venda silenciosa”, ou o Merchandising, surge como uma forma através da qual um fabricante e o seu retalhista combinam os respetivos recursos, ao nível da apresentação do produto, organização do espaço e técnicas de produção e de promoção, com o objetivo de aumentar as vendas.

Existem várias definições de Merchandising das quais citaremos algumas.

Definição dada pela Academia Francesa das Ciências Comerciais:

“Merchandising é uma parte do marketing que engloba técnicas comerciais, as quais permitem apresentar o produto ao potencial comprador nas melhores condições materiais e psicológicas”.

Pretende-se com esta definição substituir uma exposição passiva, associada ao tradicional balcão (comercio tradicional), por uma exposição ativa em que se torna o produto mais apelativo, tendo em conta o acondicionamento, a embalagem, o fracionamento e a implantação.

Outra definição dada por A.Wellof, 1993:

“É o conjunto de métodos e técnicas que permitem dar ao produto um produto ativo de venda, através da sua apresentação e do seu contorno, otimizando a rentabilidade”.

Do ponto de vista de Wellof, o Merchandising é o perfeito conhecimento do ponto de venda.



Instituto Francês de Merchandising:

“Merchandising é o conjunto de estudos e de técnicas de aplicação, que são postas em prática, separadamente ou em conjunto, por distribuidores e produtores, com o fim de aumentar a rentabilidade do ponto de venda e a circulação de produtos, através de uma adaptação permanente do sortido às necessidades do mercado e de uma apresentação apropriada do produto”.

Apesar de serem muitas as definições de Merchandising, têm todas um aspeto em comum pois, referem-se à dinâmica do produto. Ele é um elemento importante do Merchandising, é à volta dele e da sua seleção que se enquadra a implantação certa (lugar certo), o momento certo (quando o cliente decide comprá-lo) e a quantidade certa (através de uma correta gestão do ponto de venda).

A rentabilidade também constitui um objetivo comum, associada à completa satisfação do cliente que, pelas boas experiências sucessivas, se fideliza ao espaço de venda.

Pode dizer-se que o Merchandising consiste em saber que artigos referenciar, a que preço e com que margem de lucro, a distância da loja em que momento e em que quantidade. Concluindo, o Merchandising é um conjunto de novas técnicas, cujas estratégias principais são a apresentação do produto, a rotação e a relação qualidade/benefícios oferecidas ao cliente.

6. O mercado de produtos alimentares: Entre o fabricante e o distribuidor

6.1. Organização das condições gerais de venda

São as várias condições que as empresas impõem para a venda dos seus produtos e ou serviços, a saber:

Exemplo (adaptado), a empresa é fictícia:

a) AMBITO

O Cliente ao formalizar a sua Encomenda junto da **TIMORFIOS**, aceita as presentes Condições Gerais de Venda, sem reservas, considerando-se como não escritas outras cláusulas em contrário constantes das requisições ou notas de encomenda.



b) ENCOMENDAS

As Encomendas são consideradas como válidas (firmes) quando a **TIMORFIOS** recebe a sua confirmação por escrito com o nº de Requisição, reservando-se a **TIMORFIOS** o direito de invalidar qualquer Encomenda que lhe seja passada, com prévia comunicação por escrito ao Cliente. Só a receção por parte do Cliente da Confirmação de Encomenda da **TIMORFIOS** vincula o fornecimento.

c) PREÇOS

Os preços constantes das nossas Tabelas poderão ser alterados sem aviso prévio, desde que se verifiquem circunstâncias que o justifiquem, sendo o Cliente informado do motivo. Estes Preços são passivos da **taxa em vigor**.

d) RESERVA DE PROPRIEDADE

As mercadorias relacionadas nas nossas faturas são vendidas com reserva de propriedade pelo que são propriedade da **TIMORFIOS** até ao pagamento das mesmas.

e) PRAZO DE ENTREGA

Os prazos de entrega são considerados como aproximados, colocando a **TIMORFIOS** os meios necessários e eficazes para que estes se cumpram com a devida pontualidade. A **TIMORFIOS** não se responsabilizará por nenhum atraso na entrega do material, desde que seja consequência de atrasos de terceiros.

Os comprimentos de fornecimento nos cabos para fabrico especial, estarão sujeitos a uma tolerância de $\pm 3\%$ em relação às quantidades encomendadas, sendo faturadas as quantidades efetivamente fornecidas.

f) ENTREGAS

A entrega do material é feita por nossa conta e pelos nossos transportes, sempre que as necessidades do Cliente se enquadrem no serviço regular de entregas (SRE) da **TIMORFIOS** em vigor.

Noutros casos o material será despachado por conta e risco do Cliente, devendo neste caso o Cliente informar o contacto da Transportadora que mais lhe convier.



g) GARANTIA

A **TIMORFIOS** assegura para todos os seus Produtos uma Garantia igual à oferecida pelo respectivo Fabricante, tendo o seu início a partir da data da fatura e refere-se exclusivamente a defeitos de fabrico. Esta Garantia cessa logo que neles tenha havido intervenção ou má utilização dos mesmos.

h) DEVOLUÇÕES

Só será aceite a devolução de material adquirido, com prévio consentimento da **TIMORFIOS** e dentro de 10 dias da data da Guia de Remessa, acompanhado da respetiva Nota de Devolução com indicação do número da nossa Autorização de Devolução (PAD). Não se aceitam devoluções de condutores elétricos que tenham sido submetidos a corte especificamente a pedido do Cliente sem uma desvalorização a definir pela **TIMORFIOS**. Eventuais reclamações sobre fornecimentos já efetuados, não legitimarão a recusa de pagamentos de outros fornecimentos, ficando assim excluída a compensação.

i) BOBINAS

São faturadas em conjunto com os condutores elétricos que transportam. A devolução de bobinas será objeto de emissão de Nota de Crédito, desde que devolvidas em bom estado. O valor a faturar e a creditar será o constante da tabela de bobinas em vigor. Para este efeito a **TIMORFIOS** utilizará os mesmos critérios praticados pelos fabricantes nacionais de cabos elétricos, os quais atualmente preveem uma desvalorização de 20% para bobinas devolvidas em bom estado de conservação até dois anos da data da fatura, sendo os custos e a responsabilidade dessa devolução suportados pelo Cliente.

j) CONCESSÃO DE CRÉDITO

A **TIMORFIOS** apenas concederá crédito a Clientes relativamente aos quais disponha de informações comerciais que considere suficientemente favoráveis e cujo volume de compras previsível seja igual ou superior a 20.000,00 USD/ano. A não concretização, em cada ano de um volume de compras de acordo com o limite acima indicado poderá determinar a interrupção de fornecimentos a crédito. Só podemos considerar uma Venda a Crédito, desde que o seu valor seja superior a 150,00 USD (s/taxa). Casos excecionais de vendas a crédito de valor inferior ao estipulado terão uma taxa de 7,50 USD para despesas administrativas.



As vendas de valor inferior serão efetuadas por VENDA A DINHEIRO.

O pedido para abertura de crédito deverá ser acompanhado de um impresso onde são solicitados alguns elementos assim como o envio da fotocópia da Escritura de Constituição da Empresa e os Balanços dos dois últimos anos, caso solicitados. Depois de analisados estes elementos e resposta favorável da seguradora de crédito “CREDITIMOR”, onde todos os créditos estão seguros, a concessão de crédito será concretizada após autorização da Administração.

k) CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:

1. VENDA A DINHEIRO

Exceto em situações previamente negociadas, as VENDAS A DINHEIRO beneficiam de um desconto de 2,5% de pronto pagamento e podem ser liquidadas por:

- Cheque Visado, Numerário ou Multibanco.
- Cheque normal: o material será entregue após boa cobrança sendo que não deverá estar traçado a fim de a mercadoria poder ser disponibilizada num período de 24 horas.

2. VENDAS A CRÉDITO

- O pagamento das nossas faturas deverá ser efetuado espontaneamente, em cheque, transferência bancária ou *confirming*, sem que haja necessidade de marcação prévia ou outro aviso.
- Os prazos de pagamento concedidos são:
 - Até 30 dias da data da fatura – 1,5% desconto
 - Até 60 dias da data da fatura, sem desconto
 - As Vendas a Crédito com prazo de pagamento superior aos indicados na alínea anterior assim como outras formas de pagamento, só serão efetuadas mediante acordo prévio com o Serviço Administrativo da **TIMORFIOS**.

3. REFORMAS

Só serão aceites Reformas de Letras de valor superior a 1.000,00 USD cujas amortizações não sejam inferiores a 500,00 USD, desde que entrem nos nossos serviços 3 dias úteis antes do seu vencimento, e com os seguintes valores **mínimos** de amortização:



- 15% sobre o valor inicial a 30 dias;
- 25% sobre o valor inicial a 60 dias;
- 40% sobre o valor inicial a 90 dias.

As reformas que não cumpram estas condições estão sujeitas a um débito relativo a encargos administrativos no valor de 25,00 USD acrescidos de eventuais juros de mora à taxa legal, assim como poderá levar à suspensão de futuros fornecimentos a crédito ou à demora de execução dos mesmos.

4. ENCARGOS

Os encargos devidos com o desconto de Letras deverão ser liquidados até 8 dias da data de emissão da Nota de Débito, impreterivelmente.

l) VENCIMENTO DE FACTURAS

- a) As Faturas não liquidadas no seu vencimento são passíveis de juros de mora calculados à taxa legal em vigor, sendo emitida Nota de Débito, tendo em conta a data da receção do pagamento nos nossos serviços.
- b) As faturas que não forem liquidadas até 30 dias após o seu vencimento, serão passíveis de participação de sinistro à Seguradora de Crédito, sem aviso prévio.

m) INCUMPRIMENTO

O NÃO CUMPRIMENTO PELO CLIENTE, DESTAS CONDIÇÕES GERAIS DE VENDA CONTRIBUIRÁ PARA A OCORRÊNCIA DE ATRASOS NOS FORNECIMENTOS E PODERÁ MESMO DETERMINAR A SUSPENSÃO DE NOVOS FORNECIMENTOS A CREDITO.

n) FORO COMPETENTE

Para dirimir eventuais litígios emergentes das transações realizadas com a **TIMORFIOS** é competente o foro da Comarca de Dili.

o) ENTRADA EM VIGOR

As presentes C.G.V. entram em vigor a **22 de Fevereiro de 2011**, substituindo aquelas anteriormente vigentes para as vendas em curso.

A Administração



6.1.1 Concorrência perfeita e concorrência monopolista

A Concorrência Perfeita é um modelo de mercado criado pela economia clássica, se fossem satisfeitas as seguintes condições:

Por parte do lado da oferta:

- a. existência de grande número de vendedores, cada um dos quais incapaz de forçar a baixa nos preços por não poder fornecer uma quantidade maior de produtos do que os demais;
- b. todos os compradores e vendedores possuem o mais completo conhecimento dos preços e disponibilidades do mercado local e de outras praças;
- c. inexistência de significativas economias de escala, de modo a que nenhum vendedor pudesse crescer a ponto de dominar o mercado;
- d. inexistência de barreiras à livre movimentação dos fatores de produção e dos empresários.

Também pelo lado da procura teriam que existir as seguintes condições:

- a. existência de muitos compradores, nenhum deles capaz de variar o volume de suas compras a ponto de influir nos preços;
- b. informação completa de todos sobre preços, locais de venda etc.;
- c. todos tinham a mesma capacidade para se deslocarem na procura do melhor mercado;
- d. homogeneidade do produto, ou seja, é indiferente comprar de um ou de outro vendedor.

Deste modo, num mercado assim estruturado, cada produtor operaria com a mais alta taxa de eficiência, seu produto teria o mais baixo custo e o seu lucro seria o mínimo necessário para manter o também necessário **número mínimo de produtores**.

Claro, o conceito de concorrência perfeita é usado apenas por seu valor analítico, possuindo este modelo apenas um interesse teórico pois na prática não existe!

Por seu lado, Concorrência Monopolista (não entendo porque coloca o «OU» pois não é a mesma coisa) é o seguinte:

Situação de mercado caracterizada pela existência de duas ou mais empresas cujos produtos são muito semelhantes sem serem substitutos perfeitos um do outro, de forma



tal que cada empresa pode manter certo grau de controlo sobre os preços.

Na concorrência monopolista — que é um caso de concorrência imperfeita —, existem elementos tanto da concorrência quanto do monopólio.

6.1.2. As condições gerais de venda

Já descritas no parágrafo 6.1.

6.2. A determinação do preço²

Uma estrutura de preços saudável ajuda as empresas a gerar vendas e construir a lealdade do cliente. Uma estrutura de preços incorreta pode causar dificuldades no atendimento aos clientes e na obtenção de rentabilidade. Ao determinar preços de produtos e serviços, evite os erros mais comuns.

Preços de venda inferior

Para definir preços realistas, é necessário estar ciente de todos os custos envolvidos na produção do produto ou serviço. Isso inclui custos de fácil monitorização, como o preço de peças e materiais, bem como custos menos tangíveis, associados às habilidades e conhecimentos que utiliza. Alguns empresários definem preços não considerados em todas as despesas. Eles podem esquecer-se de adicionar despesas como as de tarifas públicas ou alugueres, ou têm dificuldade em colocar uma etiqueta de preço com o valor do momento. Uma abordagem de negócios baseada em serviços para determinar o preço justo da oferta é estabelecer remuneração por hora de serviço. Depois, multiplique esse valor pelo número total de horas necessárias para concluir um trabalho, a fim de determinar o preço total de um projeto.

Acompanhar a concorrência

Basear a sua estrutura de preços nos preços do concorrente pode ser perigoso, porque os custos que os concorrentes utilizam para calcular preços podem ter pouca relação com seus preços. Eles podem pagar aos fornecedores mais ou menos do que você, adquirir tecnologias diferentes ou ter orçamentos de marketing mais altos ou mais baixos. Mesmo assim, vale

² Adaptado de conteúdo extraído do [American Express® OPEN Small Business Network](#)



a pena saber os preços do concorrente para que você possa confirmar se seus preços são realistas para o mercado. Se você perceber que seus valores são muito mais baixos do que os dos concorrentes, verifique se não deixou algo fora, na equação dos preços.

Competição de preços

Definir preços somente para superar o concorrente é uma proposta questionável. É possível atrair compradores desse modo, mas é improvável que eles venham a ser clientes leais. Se o custo baixo os atraiu para seus negócios, podem abandonar a sua empresa quando surgir uma opção mais em conta. Uma abordagem melhor é diferenciar a sua empresa de outras formas como, por exemplo, um atendimento superior ao cliente, características de produto aprimoradas ou produtos de melhor qualidade.

Demora em subir os preços

Com o aumento da procura ou do custo de fornecimento pode ser necessário decidir sobre o aumento ou não dos preços. Alguns empresários evitam aumentos por temer que os clientes reajam negativamente. Em muitos casos, a melhor estratégia é fazer pequenos aumentos regularmente e não surpreender os clientes com um grande aumento. Por outras palavras, um aumento de 10% atrairá uma atenção mais negativa do que dois aumentos de 5%.

Diminuir preços sem alterar o fornecimento

Alguns clientes tentarão beneficiar ao negociar com sua empresa. Isso pode colocá-lo numa posição difícil, especialmente se você administrar uma empresa baseada em serviços. A entrega de um pedido já negociado por um preço mais baixo, pode inadvertidamente, enviar a mensagem de que seus preços iniciais eram muito altos e que todos os futuros negócios estarão abertos à negociação. Uma abordagem melhor é concordar com um preço mais baixo, mas mudar ligeiramente as condições de entrega. Por exemplo, se você estiver a negociar o preço para uma instalação técnica com duração de três meses, poderá concordar com um custo de projeto mais baixo, se o número de reuniões semanais for reduzido ou se os relatórios mensais forem simplificados. Outra opção que faz sentido em grandes pedidos é determinar taxas mais baixas como desconto por volume.



Determinação aleatória de preços

Alguns clientes podem insistir em entender como a sua estrutura de preços é projetada, portanto, é importante poder justificar os preços cobrados. Além disso, a menos que você tenha uma noção clara de como os custos se relacionam com seus preços, será difícil identificar o momento certo para ajustar o valor cobrado.

6.2.1. Um preço é diferente de um custo

O preço de venda ideal é aquele que permite à empresa:

- Manter o cliente;
- Expandir o mercado de atuação;
- Acelerar a rotatividade das mercadorias e giro;
- Obter ganhos, etc.

Para decidir qual o melhor preço de venda da mercadoria é preciso conhecer:

- Os gostos e necessidades da clientela, procurando saber quanto está disposta a pagar;
- Custo de aquisição da mercadoria;
- Rotatividade de cada mercadoria;
- Custos de comercialização;
- Custos com salários + encargos sociais de vendedores, gerente de vendas, etc.;
- Qual parcela de custos fixos com que cada mercadoria deve arcar;
- Qual a parcela de lucro que pode ser repassada para o preço;
- Preços praticados pelos concorrentes, etc.

Entretanto, o custo merece um destaque especial, pois ele é o alicerce para decisões empresariais. Para que uma empresa trabalhe com segurança no que diz respeito ao preço de venda de suas mercadorias, ela tem que ter um rigoroso controle de seus custos, levantando sistematicamente o que, com que, e quanto gasta, para saber se está obtendo resultados. E para isso é preciso manter um controle contínuo e rigoroso de todos os custos, não desprezando nenhum por menor que seja.



Para possibilitar essa mensuração é preciso saber:

- a. Quanto custa o que você quer vender?
- b. Quanto custa para si vender?
- c. Quanto custa a manutenção de sua empresa?
- d. Qual é a perspectiva de receita bruta?
- e. Qual a contribuição das mercadorias para cobrir os custos fixos?
- f. Qual é a perspectiva de lucro?

Afinal, o que é o custo?

Custo é o consumo de bens e serviços para a obtenção de outros bens e serviços, expressos em unidades monetárias. Classificam-se em variáveis e fixos.

A - Quanto custa o que se quer vender?

Os Custos Variáveis no comércio são todos aqueles ligados diretamente à mercadoria, variando de acordo com a quantidade de mercadoria adquirida e vendida. Os Custos Variáveis de Aquisição são todos aqueles que compõem o preço de compra, sendo que é preciso extrair as informações das Notas Fiscais de compra, pois é ela que fornece o valor do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), o valor do frete, se este for por conta do fornecedor, etc. Enfim, não existe uma regra geral; toda empresa tem os seus Custos de Aquisição expressos na Nota Fiscal de compra. Para apurar o Custo de Aquisição da Mercadoria tem de se verificar se o ICMS vem incluído no preço de compra ou se é retido na fonte. Além disso deve-se também verificar se o IPI incide ou não sobre a venda da mercadoria. Exemplificando a seguir a forma de apurar o custo de aquisição para todos esses casos.

Preço de Compra Unitário (PCU):

- (-) IPI se incidir o IPI sobre a venda, pois gera crédito na compra e débito na venda;
- (+) IPI se não incidir IPI sobre a venda;
- (-) ICMS se este vier incluso no preço de compra;
- (+) ICMS se for retido na fonte, vindo destacado na Nota Fiscal e não gera crédito;



- (+) Frete/Seguro que varia conforme o valor pago de frete e o valor total da Nota Fiscal;
- (=) Custo de Aquisição da Mercadoria – CAM.

Observação: para saber quando deverá atribuir o custo com o frete, a empresa deverá relacionar o seu valor com o valor da compra. Exemplo: digamos que uma Transportadora cobrou \$ 50,00 para transportar a mercadoria no valor de \$ 1.000,00. Nesse caso, \$ 50,00 em relação a \$ 1.000,00 equivale a 5%, o que significa que essa percentagem deverá ser acrescentada ao Custo de Aquisição da Mercadoria. Além disso, a empresa deve retirar o valor de ICMS que está incluso no valor do frete, sendo que este deverá ser creditado.

B – Quanto Custa Para Vender?

Estes custos são chamados de Custos Variáveis de Venda (CVV%) ou Custos de Comercialização (CC%) que são todos aqueles que incidem sobre o preço de venda em percentual, variando proporcionalmente à quantidade vendida. Exemplo: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), PIS, COFINS, Contribuição Social, Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), Comissão Sobre Vendas, etc. para empresas enquadradas no Sistema de Pagamento de Impostos e Contribuições Federais – SIMPLES, ela deverá verificar qual é o somatório dos percentuais que incide, conforme os parâmetros estabelecidos pelo Faturamento Bruto Acumulado, a ser considerado desde o seu enquadramento.

C – Quanto Custa Manter a Sua Empresa em Funcionamento?

Os gastos para a manutenção da operacionalização de uma empresa são chamados de Custos Fixos (CF) ou Custos Operacionais (CO) que são todos aqueles que a empresa tem no decorrer de um período, geralmente de um mês, que independem da quantidade de mercadoria adquirida e/ou vendida. Assim, o preço de cada mercadoria deverá conter uma parcela destes custos. Para tanto, é necessário saber-se qual a sua relação percentual com a Faturação Bruta, podendo a empresa socorrer-se da Média Semestral Móvel, para se ter um valor médio tanto dos Custos Fixos, quanto da Faturação Bruta. Exemplos de Custos Fixos que as empresas em geral têm: aluguer, água, energia, telefone, honorários, + encargos sociais, salários + encargos sociais, materiais de escritório e de limpeza, *leasing*, etc.



D – Qual é a Perspectiva de Receita Bruta?

Também chamado de Faturação Bruta e, ainda, de Vendas Brutas, que é o montante que a empresa recebe proveniente das vendas de suas mercadorias, sendo que é utilizado para pagar todos os custos e ainda remunerar os fatores utilizados para o seu desempenho económico e financeiro, podendo ser representado da seguinte forma:

$$\text{Receita Bruta} = \text{Preço de Venda Bruto Unitário} \times \text{Quantidade de Mercadorias Vendidas.}$$

Toda empresa deve fazer previsão mensal, tanto de Receita Bruta, como de Custos, pois ela tem que ter um parâmetro para direcionar os recursos disponíveis para atingir, no mínimo, um equilíbrio económico e financeiro. Para isso, o empresário tem de fazer de seus dois olhos, quatro, para ter visão global do contexto em que seu negócio está inserido, podendo dessa forma vislumbrar o futuro e planeja-lo. Para ajudá-lo nesse planeamento, o empresário deve se perguntar: Onde Quero Chegar? A resposta a essa pergunta possibilita de forma natural a melhor condução de seu negócio, levando-o a outros questionamentos que comporão o roteiro do planeamento.

E – Qual a Contribuição das Mercadorias Para Cobertura dos Custos Fixos?

É comum as vendas oscilarem, principalmente no comércio retalhista que vende direto ao consumidor final. Por isso, é preciso fazer uma média não só das Vendas Brutas, com também dos Custos Fixos, sendo recomendável a utilização de 06 (seis) meses, por ser este um período considerado bom para se ter um parâmetro da situação da empresa, podendo-se chamar este método de Média Semestral Móvel.

Para tanto, basta somar os valores mensais tanto dos Custos Fixos como da Receita de seis meses anteriores e dividi-los por seis, separadamente, é claro.

Exemplo de Média Semestral Móvel:

Mês	Custos Fixos	Receita Bruta
Jan	\$ 700,00	\$ 2.000,00
Fev	\$ 700,00	\$ 2.000,00
Mar	\$ 750,00	\$ 2.500,00
Abr	\$ 750,00	\$ 3.000,00



Mai	\$ 800,00	\$ 3.500,00
Jun	\$ 800,00	\$ 4.500,00
Total... >	\$ 4.500,00	\$ 17.500,00

Média Semestral dos Custos Fixos (CFM) =Valor dos Custos Fixos no Semestre

06 Meses

$$\text{CFM} = \frac{\$ 4.500,00}{06 \text{ Meses}} = \$ 750,00$$

06 Meses

Média Semestral Móvel do Faturação Bruta (FBM) =Valor do FB no Semestre

06 Meses

$$\text{FBM} = \frac{\$ 17.500,00}{06 \text{ Meses}} = \$ 2.919,67$$

06 Meses

Neste exemplo podemos então calcular um percentual médio dos Custos Fixos em relação à Faturação Bruta.

$$\text{CF\%} = \frac{\text{Custo Fixo Médio}}{\text{Faturação Bruta Média}} \times 100,$$

Faturação Bruta Média

$$\text{CF\%} = \frac{\$ 750,00}{\$ 2.919,67} \times 100 = 25,69\%$$

\$ 2.919,67

Isto quer dizer que cada mercadoria vendida deverá contribuir com 25,69% de seu preço para o pagamento do total dos Custos Fixos, o que é muito alto, pois compromete muito a empresa, necessitando que a mesma adote uma política mais agressiva, visando um aumento quantitativo de vendas, pois nesse nível o lucro da empresa fica bastante comprometido. Para empresas em implantação, deverão ser realizadas projeções tanto de Custos Totais, quanto de Faturação Bruta.

F – Qual É a Perspectiva de Lucro?

Com relação ao lucro, a empresa deverá analisar os seus custos, os preços praticados pelos concorrentes, a qualidade das mercadorias, a rotatividade, e se a oferta é maior ou menor que a procura, para definir qual a melhor parcela de lucro a ser repassada para o preço.



Para saber qual é a rotatividade de cada mercadoria, é só implantar em sua empresa um controle rigoroso de entrada e saída e fazer um acompanhamento contínuo.

Após esses esclarecimentos, para seu melhor entendimento, vamos utilizar um exemplo, partindo de dados e valores hipotéticos. Faça o acompanhamento substituindo para os seus dados. Digamos que uma empresa comercializa no varejo dois tipos de mercadorias, que chamaremos de X e de Y. verificando a Nota Fiscal de compra, obtivemos os seguintes custos que compõem o preço de compra:

- O Preço de Compra Unitário (PUC) da mercadoria X é de USD 10,00 e da Y é de USD 12,00;
- O IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) para as duas mercadorias corresponde a 10% do Preço de Compra Unitário (PUC);
- O Frete e Seguro correspondem a 3% do Preço de Compra;
- O ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços) corresponde a 17% já incluso no Preço de Compra.

1º Passo: Apurar o Custo de Aquisição das Mercadorias (CAM)

Item	Produto	1 PCU	2 IPI 10% s/PCU	3 Frete/ Seguro 3% s/PCU	4 Sub-Total (1+2+3)	5 ICMS 17% s/PCU	6 CAM (4-5)
01	X	\$10,00	\$ 1,00	\$ 0,30	\$ 11,30	\$ 1,70	\$ 9,60
02	Y	\$12,00	\$ 1,20	\$ 0,36	\$ 13,56	\$ 2,04	\$11,52

Obs: Nesse exemplo não incide IPI na venda.

Como vimos, os custos de aquisição das mercadorias foram de \$ 9,60 e \$ 11,52 respectivamente.

2º Passo: Levantar os Custos Variáveis de Vendas (CVV%)

Discriminação	Valor em %
ICMS	17,00
COFINS	2,00
PIS	0,65
Contribuição Social	0,96



IRPJ (Lucro Presumido)	1,20
Comissão Sobre Vendas	2,00
Total dos CVV	23,81

Obs: Se sua empresa está enquadrada no Sistema de Pagamento de Impostos e Contribuições Federais – SIMPLES, deverá verificar o somatório de seus Tributos Federais, que é de acordo com o Faturamento Bruto, e substituí-los na tabela acima.

Nesse exemplo temos que os Custos para vender as mercadorias somam 23,81%.

3º Passo: Verificar com Que Percentual as Mercadorias Contribuirão com o pagamento dos Custos Fixos

Para sabe-lo, utilizaremos a Média Semestral Móvel. Digamos que essa empresa apresentou um resultado da Média Semestral Móvel das Vendas e dos Custos Fixos de \$ 25.000,00 e \$ 2.500,00 respectivamente. De posse desses valores, verifica-se qual o percentual que cada mercadoria vendida deverá contribuir para o pagamento dos Custos Fixos/operacionais da empresa, através da seguinte fórmula:

$$CF\% = \frac{\text{Valor do Custo Fixo Médio}}{\text{Valor das Vendas Brutas Média}} \times 100$$

Valor das Vendas Brutas Média

Substituindo, temos:

$$CF\% = \frac{\$ 2.500,00}{\$ 25.000,00} \times 100 = 10\%$$

A taxa proporcional é de 10%, o que significa que cada mercadoria arcará com 10% dos Custos Fixos através de suas vendas.

4º Passo: Fixar uma Margem de Lucro

Finalmente resta saber quanto essa empresa obterá de lucro com a venda destas mercadorias. Já comentamos, anteriormente, sobre esta questão. Não se pode simplesmente fixar uma margem de lucro e vender. Não. Vai depender da política de expansão da empresa, dos seus custos e da concorrência que a empresa está enfrentando naquele determinado período.

É certo que, a tendência é as empresas obterem ganhos proporcionais à velocidade de seu giro, devido à oferta estar em situação privilegiada, ou seja, maior que a procura.



Na atual conjuntura, o lucro é obtido mais a longo prazo, por isso mesmo empresário, paciência e bom senso são ingredientes fundamentais na fixação da margem de lucro.

A título de exemplo, digamos que se quer vender tanto a mercadoria X como a Y com uma Margem de Lucro de 10%.

5º Passo: Calcular a Taxa de Marcação (TM)

A Taxa de Marcação (TM) é o fator que irá definir o preço final de venda da mercadoria, sendo que para calculá-la utiliza-se a seguinte fórmula:

$$TM = \frac{100}{100 - (CF\% + CVV\% + ML\%)}$$

Onde:

CF% (percentual de Custo Fixo) = 10,00%

CVV% (percentual de Custos Variáveis de Vendas) = 23,81%

ML% (percentual de Margem de Lucro) = 10,00%

Agora, basta substituir os índices já calculados anteriormente:

$$TM = \frac{100}{100 - (10,00\% + 23,81\% + 10,00\%)} =$$

$$TM = \frac{100}{56,19\%} = 1,78$$

Isto quer dizer que a taxa para calcular o Preço de Venda é de 1,78.

6º Passo: Cálculo do Preço de Venda das Mercadorias

Agora é só calcular o Preço de Venda das mercadorias que é o resultado da multiplicação do Custo de Aquisição da Mercadoria pela Taxa de Marcação, ou seja.

$PV = CAM \times TM$, sendo que PV = Preço de Venda Unitário.

Assim, no caso do nosso exemplo teremos:

$PV (X) = \$ 9,60 \times 1,78$, portanto: $PV = \$ 17,09$

$PV (Y) = \$ 11,52 \times 1,78$, portanto: $PV = \$ 20,51$

Assim a mercadoria X poderá ser vendida por \$ 17,09 e a Y por \$ 20,51 a unidade.

Percebeu como é simples? Você só não pode esquecer, que esses preços são para vendas à vista. Para vendas a prazo você tem que acrescentar os percentuais de juros possíveis



de serem repassados. Mas isso é assunto para outra conversa. E não se esqueça, para esclarecer qualquer dúvida, procure um profissional da área para orientá-lo.

6.2.2 A formação do custo do produto

Visa a aplicação dos custos de transformação aos produtos elaborados, semielaborados e em elaboração, bem como a apuração do custo total e unitário dos produtos e serviços - gerência e administrativos, podem abranger ainda os custos de distribuição, armazenagem, vendas e administração, incluídos aí os custos financeiros e tributários. A ordem de produção ou de serviço, o boletim de Apropriação de custos (BAC) e o mapa de apropriação de custos (MAC) são instrumentos-exemplos de uma Contabilidade de custos dos produtos.



Terminologia Aplicada à Contabilidade de Custos.

Custos - São gastos relativos a um bem ou serviço utilizados na produção de outros bens ou serviços

Gastos - custo financeiro que a entidade suporta para a obtenção de um produto ou serviço, custo esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

Investimento - gasto ativado em função de vida útil ou benefícios atribuídos a futuro(s) período(s).

Despesa - bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receita.

Desembolso - pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço.

Perda - bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntariamente.



Ganho: É resultado líquido favorável resultante de transações ou eventos não relacionados as operações normais da entidade.

Lucro / Prejuízo: Diferença positiva e/ou negativa entre receita e despesa/custo, ganhos e perdas.

Custo Direto - é aquele facilmente identificado no produto. Não precisa de critérios de rateio.

Custo Indireto - é aquele não identificado no produto. Necessita de critérios de rateios para aplicação. Ex.: depreciação, mão-de obra indireta, seguros, etc.

Custo Variável - depende da quantidade produzida.

Custo Fixo - independe da quantidade produzida. Ex.: aluguel, depreciação e etc.

Custo semi-variável ou semi-fixo: varia com o nível da atividade, porém não direta e proporcionalmente. Ex.: luz, força e etc.

Custo Primário - é a soma da matéria-prima, material de embalagem mais a mão-de-obra direta.

Custo de Transformação - é a soma de todos os custos de produção, exceto a matéria-prima e outros elementos adquiridos, ou seja, é o custo do esforço realizado pelas empresas.

6.2.3 O preço de venda interna

É o preço mínimo de venda de um produto a partir o produtor já obtém lucro.

6.2.4 Constelação de preços

É criada pela interação entre a oferta e a procura e variação devido a intervenientes externos.

6.2.4.1 Marca fabricante

A função principal da marca é facilitar ao consumidor a identificação de um produto (bem ou serviço) de uma empresa específica, para que ele possa diferenciá-lo de outros produtos idênticos ou semelhantes da concorrência. Consumidores satisfeitos com um determinado produto tendem a voltar a comprá-lo ou a usá-lo. Para que isso seja possível,



é necessário que eles sejam capazes de diferenciar produtos idênticos ou semelhantes. As marcas têm uma função essencial nas estratégias comerciais e publicitárias das empresas por possibilitarem a distinção das empresas e dos seus produtos da concorrência, contribuindo desta maneira à definição da imagem e da confiabilidade dos produtos de uma empresa no mercado. A confiança, que é a base para o estabelecimento de uma clientela leal e para o fortalecimento da reputação de uma empresa, advém da sua imagem e da sua reputação no mercado. É comum que os consumidores criem laços afetivos com relação a algumas marcas, já que eles esperam encontrar um conjunto de qualidades ou características nos produtos representados por estas marcas.

As marcas também incentivam as empresas a investirem na manutenção ou no aprimoramento da qualidade dos seus produtos, garantindo assim a boa reputação da marca e dos produtos por elas representados e, conseqüentemente, a confiabilidade da empresa.

Apesar da maioria dos empresários estar consciente da importância do uso de marcas para diferenciar os seus produtos dos produtos da concorrência, nem todos se dão conta da importância de obter esta proteção através do registro.

As Marcas:

- possibilitam que os consumidores diferenciem produtos semelhantes;
- permitem que as empresas destaquem seus produtos;
- são importantes para a comercialização e a base para o estabelecimento da imagem e reputação de uma linha no mercado;
- são licenciadas e fornecem uma fonte direta de renda através dos “royalties”;
- são um elemento fundamental nos acordos de franquia;
- podem ser um ativo comercial de valor;
- incentivam os empresários a investirem na manutenção ou no aprimoramento da qualidade dos seus produtos;
- podem ser úteis para a obtenção de financiamentos.

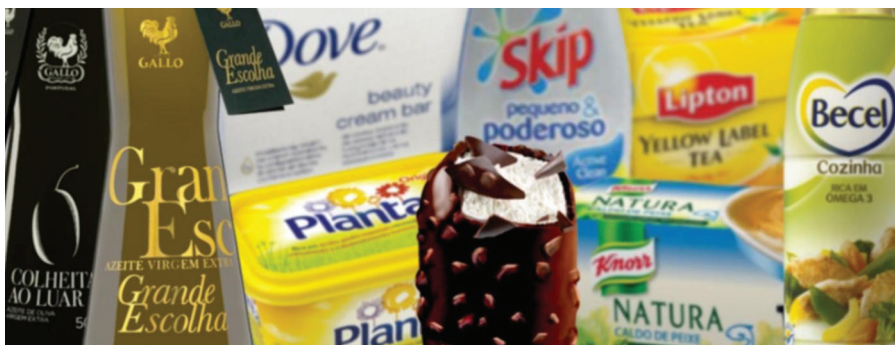


Figura 19
– Marca
fabricante



6.2.4.2 Marca distribuidor

Durante as últimas décadas todos os países desenvolvidos têm assistido a um crescimento constante da quota de mercado das marcas do distribuidor (Lamey *et al.*, 2007) (fig. 20). Entre os vários fatores que têm contribuído para o crescimento destas marcas, destaca-se a evolução da estratégia seguida pelos distribuidores em relação às suas marcas próprias. A literatura sugere que este crescimento das marcas do distribuidor tem sido benéfico quer para os próprios distribuidores, quer para os consumidores, quer também para alguns produtores.



Figura 20 – Marca distribuidor

Evolução Estratégica das Marcas do Distribuidor

As marcas do distribuidor não são um fenómeno recente. O retalhista alimentar inglês Sainsbury lançou as suas primeiras marcas próprias em 1869 (Kapferer, 1997), sendo considerado o “inventor” das marcas do distribuidor (Paché, 2007: 176). Depois, em 1904 foi registada em França a marca própria Casino e, na Europa até à II Guerra Mundial, as marcas do distribuidor foram maioritariamente desenvolvidas pelos retalhistas alimentares ingleses e franceses (Paché, 2007).

Como explica Kapferer (1997), a principal função destas marcas era servir de arma de defesa contra os produtores que não forneciam os retalhistas. De acordo com Lambin (2000), o poder de mercado detido pelos grandes fabricantes incentivou os distribuidores a criarem as suas próprias marcas, com o objetivo de “recuperar a margem beneficiária do fabricante”. De facto, investindo na criação de marcas próprias, os retalhistas aumentam o seu poder junto dos grandes produtores, pois diminuem a sua dependência relativamente a estes, melhoram a sua rentabilidade dadas as margens superiores que obtêm nas suas marcas e ainda criam um novo meio de diferenciação face à concorrência (Kotler, 2003; Lambin, 2000).

Todavia, os grandes retalhistas alimentares, à exceção da Marks & Spencer, nunca consideraram as suas marcas próprias uma fonte de vantagem competitiva sustentável



até à crise económica de 1970 (Paché, 2007). Durante esta crise, as elevadas taxas de inflação reduziram o poder de compra dos consumidores, que começaram a procurar produtos mais baratos e o grupo francês Carrefour percebeu o interesse de promover as marcas do distribuidor como forma de consolidar a sua estratégia de posicionamento de baixos preços (Paché, 2007). Como sublinha Paché (2007), o sucesso foi imediato e um ano após a sua introdução, em Abril de 1976, as suas marcas próprias já representavam 3,5% da faturação.

Em 1977, os EUA e o Reino Unido copiam a estratégia do Carrefour e em 1978 a Alemanha faz o mesmo (Paché, 2007). Desde então, o crescimento das marcas do distribuidor tem sido contínuo e nenhuma marca está imune à sua ameaça (Steenkamp e Dekimpe, 1997). Para ilustrar esta ameaça, e a título de exemplo, os autores referem a lição aprendida pela Coca-Cola em 1994 quando foi lançada a Sainbury's Cola na Grã-Bretanha, que em apenas 2 anos obteve 15% de quota de mercado.

Uma das razões para o crescimento constante da quota de mercado das marcas do distribuidor é o cada vez maior número de produtos vendidos sob estas marcas, desde produtos de consumo básico a produtos mais sofisticados. Mas, o sucesso crescente destas marcas tem sido atribuído também a outros fatores, tais como, a constante melhoria da qualidade dos produtos com marca do distribuidor (por exemplo, Ashley, 1998; Corstjens e Lal, 2000; Steenkamp e Dekimpe, 1997; Verhoef *et al.*, 2002), o preço inferior (Ashley, 1998), a crescente concentração no sector retalhista (em particular o alimentar), que possibilita o desenvolvimento das suas próprias marcas (Hoch e Banerji, 1993, Steenkamp e Dekimpe, 1997) e também aos esforços crescentes dos retalhistas no que concerne aos programas de marketing das suas marcas (Ashley, 1998; Hoch, 1996). De facto, verifica-se que as grandes cadeias de retalhistas dispõem de avultados orçamentos de publicidade, o que facilita a construção do brand equity das suas marcas. Deste modo, o crescimento contínuo das marcas do distribuidor é também devido à constante evolução destas marcas e da estratégia seguida desde que foram introduzidas no mercado.

Começaram por ser uma alternativa mais barata e de menor qualidade às marcas dos produtores, mas hoje encontramos não só marcas do distribuidor com um posicionamento de marca económica, como também de marca premium ou ainda baseado em outras promessas específicas. Os retalhistas têm vindo a utilizar outros argumentos para além



do preço para conquistar quota de mercado às marcas dos produtores. De facto, o preço é cada vez menos o único elemento diferenciador nas estratégias seguidas pelos retalhistas em relação às suas marcas próprias. Mieres *et al.* (2006) sublinham que os distribuidores reposicionaram os seus produtos, melhoraram a qualidade e a imagem das suas marcas de modo a que não fossem percecionadas como simples cópias ou imitações das marcas dos produtores e que tivessem a sua identidade própria. Soberman e Parker (2006) notam que as marcas do distribuidor são mais baratas e têm uma qualidade equivalente à das marcas do produtor.

Por conseguinte, os produtos com marcas do distribuidor deixaram de ser considerados produtos de baixo preço e de segunda categoria para consumidores com baixos rendimentos, para passarem também a apelar a consumidores que procuram produtos de qualidade, mas a preços reduzidos (Prendergast e Marr, 1997). Todavia, alguns consumidores ainda consideram estas marcas inferiores às marcas do produtor (Choi e Coughlan, 2006; Richardson *et al.*, 1996; de Wulf *et al.*, 2005).

Paché (2007) distingue 3 estratégias genéricas seguidas pelos retalhistas alimentares europeus em relação às marcas do distribuidor:

- (1) estratégia de elevada qualidade – as marcas do distribuidor são “up-market”, com níveis de qualidade equivalentes às marcas do produtor, mas com preços 5 a 10% mais baixos;
- (2) estratégia de baixo preço – a qualidade e o preço das marcas do distribuidor são, na maior parte dos casos, inferiores às marcas do produtor e o segmento-alvo são os consumidores com baixo poder de compra;
- (3) estratégia mista de elevada qualidade e baixo preço – a qualidade das marcas do distribuidor é variável, dependendo do formato do retalhista e ou do país onde o retalhista alimentar opera, coexistindo produtos com marca do distribuidor equivalentes às marcas do produtor e produtos básicos com marca do distribuidor.

Dependendo do contexto económico e social dos vários países europeus, os grandes retalhistas alimentares procuram diversificar a oferta de marcas do distribuidor de modo a satisfazer as expectativas individuais dos consumidores. Por exemplo, em Inglaterra, os grandes retalhistas alimentares privilegiam produtos com marca do distribuidor de elevada qualidade, em França se aposta em produtos de marca do distribuidor básicos



e de baixo preço (Paché, 2007). Como refere o autor, estas diferentes estratégias são explicadas pela forma dominante de competição entre os grandes retalhistas, que se baseia na diferenciação no Reino Unido e na liderança de custos em França.

Esbjerg *et al.* (2005) definem a arquitetura de marcas de um retalhista como o sortido de marcas do produtor, marcas próprias e produtos genéricos, resultante de uma escolha estratégica que tem em conta a identidade do retalhista, a imagem desejada, políticas, estrutura e tecnologias. Os autores descrevem a arquitetura da marca do distribuidor com base na visibilidade e qualidade da marca do distribuidor. A visibilidade da marca do distribuidor refere-se ao grau de facilidade com que o consumidor associa a marca ao nome do retalhista. A qualidade da marca do distribuidor refere-se ao grau com que a marca erradia elevados níveis de qualidade, em que a elevada qualidade tem de ser vista à luz da estratégia geral de posicionamento competitivo do retalhista.

De facto, a maior parte dos grandes retalhistas alimentares europeus adotam uma estratégia de marketing mix altamente sofisticada, dividindo o sortido das suas marcas próprias em vários segmentos de mercado (Paché, 2007). Segundo o autor, atualmente, muitos retalhistas seguem em simultâneo uma estratégia de baixo preço e uma estratégia de diferenciação. Por um lado, procuram satisfazer as expectativas dos consumidores cujos rendimentos estão estagnados ou têm progredido pouco e, por outro lado, tentam fugir à competição pelo preço com outros grandes retalhistas alimentares (Paché, 2007). Quanto à denominação das suas marcas, as várias cadeias de retalhistas têm adotado diferentes estratégias. Algumas cadeias utilizam o nome da loja para designar as suas marcas em todas as categorias de produtos, outras apenas em algumas categorias e ainda outras cadeias criam designações independentes do nome da loja para as suas marcas próprias. Como notam Juhl *et al.* (2006), existem muitas denominações o que pode conduzir a alguma confusão por parte dos consumidores sobre quais são as marcas do fabricante e quais são as marcas do distribuidor numa dada categoria de produto. Como explicam os autores, se o distribuidor tem muitas denominações diferentes para as suas marcas próprias sem que haja qualquer ligação com o nome do distribuidor, então o distribuidor está a tornar difícil para o consumidor a distinção entre as marcas do produtor e as marcas do distribuidor.

Outros autores têm ligado a performance das marcas do distribuidor aos ciclos económicos. Por exemplo, Quelch e Harding (1996) referem que a quota de mercado das



marcas do distribuidor geralmente sobe quando a economia atravessa um período de crise e desce em períodos mais prósperos. Também Nandan e Dickinson (1994) notam que durante períodos económicos difíceis, a popularidade das marcas do distribuidor tende a aumentar, enquanto em períodos de relativa prosperidade económica, a quota de mercado das marcas do fabricante aumenta. Opiniões semelhantes estão presentes em vários relatórios empresariais.

Por exemplo, um relatório da Deloitte e Touche (2003) sublinha que as marcas do distribuidor têm tipicamente apresentado crescimentos significativos em períodos de recessão, devido aos seus preços baixos e ao menor rendimento disponível das famílias. No entanto, especula-se que depois da recuperação da economia, muitos consumidores não mudem novamente para as marcas do fabricante, mesmo quando têm possibilidades financeiras para as adquirir (The Wall Street Journal, 1993, citado por Lamey *et al.*, 2007). Deste modo, se este padrão for sistemático, a sequência de expansões e recessões irá contribuir para uma evolução positiva e prolongada da quota de mercado das marcas do distribuidor (Lamey *et al.*, 2007).

Vários estudos e relatórios empresariais continuam a demonstrar que as marcas do distribuidor constituem uma prioridade para os retalhistas (Alaimo, 2003) e que há perspectivas de que o seu crescimento continue. Segundo Harcar *et al.* (2006), as marcas do distribuidor são consideradas uma das inovações mais significativas em termos da gestão de marcas dos retalhistas nas últimas décadas. O desenvolvimento das marcas do distribuidor tornou-se assim um elemento chave do retailing mix nos últimos 20 anos (Paché, 2007).

6.2.4.3 Primeiro preço

No lançamento de uma marca é sempre natural que a oferta de venda desse produto apareça no mercado com um preço competitivo durante um determinado tempo inicial, passado esse tempo o preço sobe e aproxima-se do preço da concorrência para os produtos similares.

A esta situação de preço dá-se o nome de primeiro preço, que tem uma carga de procura de venda superior aos seus pares tentando fidelizar clientes.



A negociação

Existem diferentes definições de negociação na literatura:

- “Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão” (Cohen, 1980);
- “Negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes” (Nierenberg, 1981);
- “Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”
- “Negociação é um processo de interação potencialmente oportunista, pelo qual duas ou mais partes, com algum conflito aparente, procuram fazer o melhor (acordo) através de ações decididas conjuntamente ao invés do que poderia ser feito por outras maneiras”;
- “Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre negociador e o oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa”(Sparks, 1992);
- “Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades” (Acuff, 1993);
- “Negociação é um processo no qual as partes se direcionam de suas posições divergentes para um ponto em que se possa alcançar um acordo” (Steele, Murphy e Russill, 1995);
- “Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório” (Hodgson, 1996);
- “Negociação é um conceito em contínua formação que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados” (Scare e Martinelli, 2001);
- «Negociação é um processo de comunicação interativo estabelecido quando duas ou mais partes procuram um acordo, durante uma transação, para atender a seus interesses»;
- «Negociação é uma troca de convencimentos, onde uma parte persuade a outra apresentando os benefícios mais relevantes em relação ao ponto de vista



defendido” (Paulo Ricardo Mariotini, 2010);

- «Negociação é um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.» (Berlew, citado por Carvalhal, 2011).

Tipos de Negociação

Existem três tipos básicos de negociação: distributivas, integrativas e criativas.

As negociações distributivas envolvem apenas uma questão, normalmente relacionada com valores. Como exemplo de sua aplicação pode-se citar a compra ou venda de um carro, em que a única questão a ser negociada é o valor do automóvel. Normalmente essa negociação é conduzida num ambiente competitivo. Cada parte apresenta uma abertura e planeja-se para não ultrapassar determinado valor limite. Por definição, é sempre ganha-perde.

As negociações integrativas envolvem diversas questões. Como exemplo de aplicação pode-se citar a mesma compra ou venda de um carro, mas ao invés de negociar apenas o valor do automóvel, negocia-se também o prazo de pagamento, a inclusão de certos acessórios, a data de entrega, etc. Essa negociação pode ser conduzida tanto num ambiente competitivo como colaborativo. No ambiente competitivo torna-se mais difícil para as partes alcançarem um bom resultado, devido à omissão ou distorção de informações ou a manobras para adquirir poder de influência. No ambiente colaborativo, em que ambas as partes são mais transparentes na divulgação de seus interesses, limites e prioridades, são criadas as condições ideais para uma solução ganha-ganha.

Na negociação criativa, cada parte revela seus interesses, a partir dos quais procura soluções que sejam capazes de atender a maior quantidade possível de interesses envolvidos. Essa negociação é ideal para encontrar soluções conciliadoras para problemas complexos. Deve ser conduzida em um ambiente colaborativo e emprega largamente os princípios de negociação apresentados por William Ury: enfoque nas pessoas, não nos problemas; diferencie posições de interesses, etc.

Em negociações complexas, como as conduzidas em projetos ou contratos de grande porte, é comum o negociador utilizar as técnicas necessárias para conduzir os três tipos de negociação, simultaneamente.



Principais elementos presentes na Negociação

- Abertura - primeiro valor apresentado por uma das partes, numa negociação distributiva.
- Valor limite - valor mínimo (para vendedores) ou máximo (para compradores) que não deve ser ultrapassado, numa negociação distributiva.
- Posições - soluções pré-concebidas para se obter um determinado resultado, defendidas numa negociação, como dinheiro, prazos, condições e garantias.
- Interesses - motivos que sustentam as posições adotadas por um negociador, formados pelos desejos, preocupações, crenças conscientes, temores e aspirações.
- MACNA - Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo. Termo derivado do inglês BATNA (Best alternative to a negotiated agreement). Trata-se de uma alternativa (fora da mesa) caso a negociação entre num impasse e não se concretize nenhum acordo.
- Concessão - ato ou efeito de ceder algo de sua opinião ou direito à outra parte. Na negociação distributiva as concessões ocorrem por meio da redução nos valores negociados. Na negociação integrativa as concessões ocorrem por meio da troca.



Exercícios / Avaliação

Neste módulo devido à sua natureza, especificidade e aos condicionalismos existentes no comércio Timorense entendeu-se seguir uma forma um pouco diferente dos módulos anteriores, isto é, não criar a mesma estrutura de atividades / exercícios.

Assim propõe-se que se construa um guião de um plano de Marketing de uma empresa fictícia e isso irá proporcionar uma dualidade de trabalho.

O aluno é avaliado pelas respostas que fará no desenvolvimento desta atividade, e o professor avaliará esse trabalho em princípio de forma individual, criando assim uma forma expedita no processo ensino / aprendizagem deste módulo.

Se for possível o professor deverá fornecer aos alunos materiais diferentes e adaptados à realidade Timorense, para além do descrito neste módulo. Em caso de impossibilidade, devem os alunos socorrer-se das matérias aqui versadas e ao mesmo tempo aproveitar algumas formas de Marketing eventualmente utilizadas no comércio local. Comparar o que o manual indica e aquilo que se pratica nas localidades onde a escola se insere.



Atividade Prática

NA PRÁTICA

Uma vez vistas, ainda que de forma necessariamente sumária, as principais noções do marketing, deixam-se aqui uma série de questões que poderão servir de guião à construção do seu próprio plano de Marketing³.

“Do’s and Don’ts” do Marketing

Antes de meter mãos à obra, deixa-se aqui uma lista de chamadas de atenção para o que se deve sempre fazer e o que se deve evitar. A nossa recomendação é para que as tenha sempre bem presentes.

O que nunca deve deixar de fazer (Do’s):

- Conhecer os seus concorrentes
- Conhecer o seu limiar de competitividade comparando os pontos fortes e fracos dos seus produtos com os dos seus concorrentes
- Prever as necessidades dos seus clientes e tentar preenchê-las
- Procurar formas de promoção e publicidade económicas
- Desenvolver algo que seja único no seu produto
- Começar por trabalhar os mercados mais perto de si e depois vá-os desenvolvendo.
- Tente, tanto quanto possível, tornar os seus produtos indispensáveis ao seu cliente
- Desenvolva os seus produtos associando-lhes serviços
- Esteja sempre atento(a) a novas ideias de marketing
- Descubra o seu ponto morto económico de vendas (“break even”)
- Perceber a demografia do seu mercado e aproveitá-la para definir o mercado que lhe interessa
- Identificar os canais de distribuição que melhor servem o seu público alvo
- Avalie todos os esforços de marketing e promocionais desenvolvidos
- Aprenda a escrever um comunicado de imprensa eficaz
- Prepare-se para fazer apresentações de vendas aos compradores
- Desenvolva material de marketing como: brochuras, cartões-de-visita, logótipo, etc.
- Tenha uma “mailing list” a quem pode enviar comunicados de imprensa

³ Adaptado de I Manual I – Marketing dos Produtos Agropecuários



- Faça um orçamento para o marketing
- Estabeleça objetivos de marketing que possam ser medidos
- Leia publicações da especialidade para estar a par dos últimos lançamentos e das principais tendências dos mercados
- Certifique-se de que o público-alvo dos meios de comunicação que utiliza é consistente com o seu público-alvo
- Pergunte aos seus clientes o que é que eles querem
- Teste diferentes estratégias de marketing, publicidade e preços
- Explique aos seus clientes porque é que devem comprar o seu produto
- Satisfaça os seus clientes: é 5 vezes mais fácil vender algo a um cliente já existente do que converter ou ganhar um novo.
- O que não deve fazer (Don'ts):
 - Não deixe de comunicar com os seus clientes
 - Não passe por cima dos pontos fracos da sua empresa, tente antes arranjar formas de os ultrapassar
 - Não perca de vista as suas estratégias de marketing
 - Não continue a comercializar produtos que não têm saída
 - Não trabalhe sem um orçamento de marketing
 - Não se esqueça do orçamento para as ações de promoção e publicidade
 - Tenha em conta os preços praticados no mercado e não cobre muito acima nem muito abaixo
 - Não se esqueça de olhar para as vendas mensais e compará-las com as do ano passado
 - Não limite nos usos alternativos que pode dar ao seu produto para expandir o mercado
 - Não perca de vista a concorrência e as suas estratégias de marketing
 - Não escolha uma localização/posicionamento que não lhe permita, no futuro, expandir-se
 - Não perca contacto com a imprensa
 - Não tente ser tudo para toda a gente; é impossível agradar a todos, por isso, escolha o seu público-alvo e concentre-se nele
 - Não ignore os seus clientes



O seu Plano de Marketing

Depois de ter lido com atenção o ponto anterior é agora a altura de pegar num lápis e num papel e começar a construir o seu próprio plano. E é mesmo importante escrever, pois as palavras passam e os escritos ficam!

Ler o que se escreve ajuda a pôr-se um pouco de fora e olhar para os assuntos de uma forma mais objetiva. Para além disso, as considerações feitas, uma vez escritas, relativizam-se e adquirem a importância que realmente têm: muita, pouca ou nenhuma. O guião apresentado foi originalmente desenvolvido para produtos alimentares (s.a.,2006). Seria impossível fazer um guião para cada caso, sugerindo-se assim que seja usado com algum critério e que sejam feitos os ajustes necessários em função da área de negócio do utilizador.

A. Análise da Empresa

A.1 Missão

A missão deve definir o tipo de negócio em que está, o fim para que foi criado, as necessidades que satisfaz, como é que essas necessidades são satisfeitas e a filosofia da empresa. A missão deve ser simples e breve, mas deve dar abertura suficiente para não limitar a expansão futura da empresa.

A.1 Qual é a missão da sua empresa?

A.2 História da Empresa - faça um pequeno resumo da história da sua empresa.



A.3 Os produtos - faça uma lista dos seus produtos e uma breve descrição de cada um deles.

	Produto	Descrição (ano de lançamento, características, quota de mercado, taxa de crescimento, etc.)
1		
2		
3		

A.4 Para que produto(s) é que o plano irá ser desenvolvido?

B. Análise do Produto (repetir para cada produto)

B.1 Nome do Produto

B.2 Descrever o produto para o qual o plano está a ser escrito.

B.3 É um produto para venda: por grosso ou a retalho?

Por grosso _____ A retalho _____ Outro _____



B.4 Descreva as embalagens.

Tamanhos	
Tecnologia	
Fatores artísticos	

B.5 Existe algum tipo de serviço ou apoio que seja vendido como parte do pacote do produto? Descreva-o.

B.6 Qual é a marca distintiva do produto?

B.7 Qual é o principal ponto forte do seu produto?



B.8 Qual é o principal ponto fraco do seu produto?

--

C. Análise do Preço**C.1 Qual é o preço de venda do produto e como é que se compara com a competição?**

O seu produto (tamanho)	Preço total	Preço unitário	Preço unitário dos produtos dos concorrentes		
			A	B	C

C.2 Qual é a sua política de preço?

Outros _____

C.3 Cálculo do breakeven

Siga os seguintes passos:

1. Nº de unidades que consegue vender durante um certo período de tempo (Un.)
2. Custos fixos para o mesmo período de tempo (custos que não variam com o volume de produção ou vendas) – CF



3. Custos variáveis (custos que variam em função da quantidade produzida) – CV
4. Custos totais (CT) = CF+CV.
5. Preço breakeven= CT/ Un

Ponto	Valor (\$)
1	
2	
3	
4	
5	

D. Análise da Distribuição

Use a lista seguinte como ponto de partida, marque os canais de distribuição que já usa e aqueles que poderá vir a usar. Acrescente as suas próprias ideias à lista – seja criativo.

Canal	Usa?	Poderá usar?	Comentários
Retalho			
Supermercados			
Armazéns			
Lojas de Conveniência			
Lojas de Especialidades			
Lojas de Desconto			
Lojas alimentares			
Restaurantes			
Escolas			
Estado			
Hospitais			
Distribuidores			
Venda direta			
Encomenda postal			
Feiras			



Catálogos			
Outro			
Mercados agrícolas			
Cabazes			
Máquinas de vending			
Organizações sem fins lucrativos			
Outros mercados geográficos			

E. Análise de Promoção

Verifique quais as atividades em que gastou dinheiro o ano passado e se foram planeadas previamente ou não. Decida se foram eficazes e quais aquelas que quer efetivamente incluir no seu plano promocional. Depois de ter definido as suas estratégias de marketing e o seu plano de atividades pode voltar e fazer um orçamento previsional.

Atividade promocional	Gasto o ano anterior (\$)	Orçamento projetado (\$)
Feiras da especialidade		
1.		
2.		
3.		
4.		
Cupões		
Publicidade		
Jornal		
Rádio		
TV		
Suplementos		
Publicações especializadas		
Outras		
Promocional		
1.		



2.		
Marketing Direto		
Catálogos		
Brochuras		
Mailings		
Relações Públicas		
Press releases		
Histórias		
Eventos especiais		
Materiais colaterais		
1.		
2.		
Concursos de vendas e promoções		
Vários		
Orçamento total das promoções		

F. Análise das Vendas

Construa o gráfico de vendas do produto especificando quais as unidades de produto e se o gráfico está construído em Quantidade (Q) ou Valor (V)

VENDAS ACTUAIS (em Quantidade ou Valor)												
Nome do produto:							Vendas de produto em _____ (unidades)					



Q ou	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês	Mês
V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

G. Análise da Concorrência

G.1 Para cada área marque qual a empresa que detém a vantagem competitiva. Poderá dar valores de 1 a 4 para as pôr por ordem.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	A minha empresa
Recursos				
Financeiros				
Humanos				
Produção				
Qualidade				
Capacidade				
Produto geral				
Qualidade				
Embalagem				
Apoio ao cliente				
Preço venda ao público/ Unidade				
Distribuição				
Promoção				
Cupões				
Feiras de especialidade				
Publicidade				



Força de vendas				
Promoções de vendas				

G.2 Com base na tabela anterior aponte os principais Pontos Fortes e Fracos da sua empresa.

Pontos fortes da sua empresa:	Pontos fracos da sua empresa:
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

H. Análise dos Clientes

Definir os consumidores finais e o mercado alvo (clientes a que está a tentar chegar) vai ajudar a tomar as decisões de marketing ao longo do tempo. Por exemplo, vai ajudar a decidir onde e como deverá ser publicitado e qual a mensagem que deverá ser veiculada.

H.1 Quem é, em termos gerais, o seu consumidor final? Está a fazer marketing para as massas ou para um segmento específico da população?

Descreva o seu mercado alvo em termos de características demográficas e psicográficas. Características demográficas (idade, sexo, nível de rendimento, localização, estado civil, dimensão do agregado familiar, fase do ciclo de vida, habilitações literárias, ocupação, religião, raça, etc.)



Características psicográficas (fatores sociais como valores culturais, grupos sociais, padrões de compra, atividades de tempos livres, tipo de personalidade, opiniões):

Qual o uso principal que o seu mercado alvo dá ao seu produto (snack, refeição, ingrediente)?

Há outras maneiras de usar o seu produto, talvez através de um mercado alvo diferente?

I. Análise do ambiente

I.1 Descreva o ambiente financeiro e a economia no geral; como é que estes fatores afetam a sua situação?



I.2 Descreva o ambiente político. Como é que a legislação e as regulamentações atuais afetam a sua empresa?

I.3 Descreva atividades dos meios de comunicação que podem afetar as suas vendas.

I.4 Há algum grupo influente que possa afetar os seus planos?

I.5 Descreva o ambiente tecnológico. Há avanços da tecnologia que possam influenciar o seu produto ou a maneira como o comercializa?



Gestão da Empresa Agrícola no Século XXI

J. Objetivos de Marketing

J.1 Com base na análise da situação quais são os maiores desafios com que a empresa se confronta?

--

J.2 Quais são as maiores oportunidades para a sua empresa?

--

J.3 Faça uma lista dos objetivos de marketing para os próximos 12 meses. Não se esqueça: os objetivos deverão ser mensuráveis e deverão ter um limite temporal.

1.	
2.	
3.	



K. Estratégias de Marketing

K.1 Para cada objetivo estabelecido anteriormente, qual será a estratégia Marketing a seguir?

Objetivos	Estratégia a seguir
1.	
2.	
3.	

K.2 Plano de atividades. Para cada estratégia defina as atividades a implementar, quem está responsável por cada uma delas, cronograma, orçamento previsional. Pode deixar umas colunas extra para escrever os valores reais (datas e custos)

Atividade/ Tarefa	Responsável	Data prevista para o fim	Data real	Orçamento	Custo real

L. Avaliação/Controlos

L.1 Quais as medidas a usar para avaliar a eficácia do plano?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



L.2 Com que periodicidade é que vai avaliar se os seus objetivos de marketing estão a ser atingidos?

L.3 Que atitudes é que vai tomar se o desempenho cair um pouco ao lado dos objetivos de marketing?

Nota: Use os gráficos das previsões feitas para as vendas para ir desenhando um gráfico das vendas reais e assim ver se estão a evoluir conforme o previsto.

M. Apresentação

Uma das principais funções de um plano de Marketing é envolver todos os funcionários e manter toda a gente a remar no mesmo sentido. Assim, uma vez completo, mesmo que de forma rudimentar, é importante apresentar o resultado a toda a empresa. Muitas empresas agrícolas, tal como as que se foram apresentando ao longo deste manual, têm uma estrutura relativamente pequena. Mesmo assim não deixa de ser importante fazê-lo. Para além de motivar as pessoas, pode estimular o envolvimento nas várias atividades da empresa, pode fazer surgir novas ideias para novas áreas de negócio, etc.

N. Notas Finais



Bibliografia

AA.VV., A Teoria da Produção e dos Custos. Lisboa: Organização e Edição da Associação de Estudantes do Instituto Superior de Agronomia, 1997.

AVILLETZ, F., A Agricultura Portuguesa Face à Agenda 2000. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1997.

AVILLETZ, F., *Reforma da PAC: Evolução e Principais Implicações para a Agricultura e o Mundo Rural Português*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1997.

AVILLETZ, F., *Análise de Projectos Agrícolas no Contexto da Política Agrícola Comum*. Lisboa: Edição do Banco Pinto e Sotto Mayor, 1991.

AVILLETZ, F., et al., *Análise de Projectos Agrícolas no Contexto da PAC*. Lisboa: Edição do Banco de Portugal, 1987.

BALLESTERO, E., *Economia da la Empresa Agrária y Alimentaria*. Madrid: Ed. Mundi-Prensa, 1991.

BARROS, H.; ESTÁCIO, F., *Economia da Empresa Agrícola*. Nova Lisboa: Edição da Universidade de Luanda, 1972.

BARROS, H., *Os grandes Sistemas de Organização da Economia Agrícola*. Lisboa: Livraria Sá da Costa, 1975.

Barroso, M., Madureira, T. (2005) *Marketing nas Pequenas e Médias Explorações Agrícolas*, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A., Porto, ISBN: 972-8589-59-X

CAIADO, P., *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Vislis Edições, 1997.

CAIADO, P.; PINTO, A., *Manual do Plano Oficial de Contabilidade*. Lisboa: Áreas Edições, 2002.

CALDAS, E. C., *A Agricultura na História de Portugal*. Lisboa: Empresa de Publicações Nacionais, 1998.

CRISTOBAL, G. B., GONZALEZ, J. J., *Agricultura y Sociedad: en el cambio de siglo*. Madrid: McGraw-Hill, 2002.

Queiroz e Mello, L., Coelho, J., Neto, M. (2004). Manual I – Marketing dos Produtos Agro-Pecuários, Gestão da Empresa Agrícola no Século XXI, Elaboração Conjunta AJAP/Agri-



Ciência, Co-financiado no âmbito da Medida 10 do Programa AGRO Convite Público nº 04/2004 - Projecto n.º 2005090010264, ISBN: 978-989-95613-0-4

Sites consultados:

varejoglobal.blogspot.com/2012/.../o-fenomeno-das-hard-discount.ht

<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC%20-%20TRABALHO%20DE%20CONCLUSAO%20DE%20CURSO%20-%20DANIELLE%20VAZ%20-%202006.pdf>

http://rederuralajap.com/wp-content/uploads/group-documents/14/1326385382-Manual_Marketing_de_Produtos_Agricolas.pdf

<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad016.pdf>

http://rederuralajap.com/wp-content/uploads/group-documents/14/1326385382-Manual_Marketing_de_Produtos_Agricolas.pdf

<http://www.angelfire.com/mac/jpedro/economia/txt5e6.pdf>

<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/marcas-e-branding.html>



