

Comercializar os produtos locais Circuitos curtos e circuitos longos



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



Comercializar os produtos locais Circuitos curtos e circuitos longos

“INOVAÇÃO NO MEIO RURAL”

CADERNO N.º 7

OBSERVATÓRIO EUROPEU LEADER

JULHO DE 2000

A primeira parte deste caderno (“Comercializar os produtos locais através dos circuitos curtos”) foi redigida por **Martine François** (GRET / Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, França), na sequência de um seminário LEADER organizado em Mirandela (zona LEADER Terras Quentes, Norte, Portugal) de 4 a 8 de Fevereiro de 1998.

A segunda parte (“Comercializar os produtos locais através dos circuitos longos”), redigida por **Carlo Ricci** (Agriteknica, Itália), com a colaboração de **Seamus O'Reilly** (University College Cork, Irlanda) e de **Paul Soto** (Iniciativas Económicas y Ambientales, Espanha), foi realizada na sequência de um seminário LEADER organizado em Kinsale (zona LEADER West Cork, Irlanda) de 11 a 15 de Junho de 1997.

A Introdução foi redigida por **Daniel Pujol** (MIRVALT / Mission Régionale à la Valorisation des Terroirs, França). **Yves Champetier**, **Catherine de Borchgrave** e **Jean-Luc Janot** (Observatório Europeu LEADER) finalizaram o conjunto do documento. Responsável pela produção: **Christine Charlier**.

N.B.: Muitos dos exemplos utilizados neste caderno fazem referência a acções e/ou empresas apresentadas de forma mais pormenorizada no repertório “**Acções inovadoras de desenvolvimento rural**”, publicado pelo Observatório Europeu LEADER a partir de 1997, bem como na base de dados “Acções” do sítio Internet Rural - Europe.

(c) 2000 Observatório Europeu LEADER / AEIDL

Índice

Circuitos “curtos” ou circuitos “longos”?	5
-------------------------------------------	---

PARTE 1: COMERCIALIZAR OS PRODUTOS LOCAIS ATRAVÉS DOS CIRCUITOS CURTOS	9
-------------------------------------------------------------------------------	----------

Capítulo 1	11
-------------------	-----------

Alguns elementos de ordem geral	13
----------------------------------------	-----------

1.1 Os circuitos curtos, oportunidades para aumentar o valor acrescentado	14
---------------------------------------------------------------------------	----

1.2 Uma acção progressiva	13
---------------------------	----

1.3 Valorização da proximidade geográfica ou cultural	14
-------------------------------------------------------	----

1.4 Reconhecimento da especificidade dos produtos do território	14
-----------------------------------------------------------------	----

Capítulo 2	17
-------------------	-----------

As condições para o sucesso	19
------------------------------------	-----------

2.1 Avaliar de forma realista o volume que se pode comercializar através dos circuitos curtos	19
-----------------------------------------------------------------------------------------------	----

2.2 Desenvolver a acção colectiva	19
-----------------------------------	----

2.3 Mobilizar competências comerciais para desenvolver a venda directa	19
------------------------------------------------------------------------	----

2.4 Assegurar a qualidade do produto	19
--------------------------------------	----

2.5 Adoptar uma abordagem progressiva	20
---------------------------------------	----

2.6 Conceber produtos novos	20
-----------------------------	----

Capítulo 3	21
-------------------	-----------

Que clientela? Que estratégia?	23
---------------------------------------	-----------

3.1 A clientela	23
-----------------	----

3.2 Definir uma estratégia comercial	26
--------------------------------------	----

Capítulo 4	29
-------------------	-----------

As diferentes formas de venda	31
--------------------------------------	-----------

4.1 Venda directa na exploração, na oficina do artesão ou num ponto de venda da empresa	31
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

4.2 Os mercados e as feiras	33
-----------------------------	----

4.3 As lojas especializadas	34
-----------------------------	----

4.4 A venda à distância	36
-------------------------	----

4.5 A venda combinada de uma prestação cultural ou turística	36
--------------------------------------------------------------	----

Capítulo 5	39
-------------------	-----------

A colocação no mercado	41
-------------------------------	-----------

5.1 Os estudos (formais) e os testes de mercado	41
-------------------------------------------------	----

5.2 A dimensão territorial da oferta	41
--------------------------------------	----

5.3 Análise da oferta e da procura	42
------------------------------------	----

5.4 A acção do projecto	43
-------------------------	----

Capítulo 6	47
-------------------	-----------

Apoio aos grupos de produtores	49
---------------------------------------	-----------

6.1 Levar os potenciais promotores de projectos a encontrarem-se	49
------------------------------------------------------------------	----

6.2 A criação de locais de discussão e de expressão de interesses é susceptível de abrir novas perspectivas e criar novos equilíbrios	49
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

6.3 Suscitar acções de desenvolvimento regional em torno dos produtos locais	50
------------------------------------------------------------------------------	----

6.4 Acompanhar um grupo constituído	50
-------------------------------------	----

6.5 Definir objectivos e prioridades para contratualizar a organização colectiva	50
----------------------------------------------------------------------------------	----

6.6	Fazer com que cada participante clarifique as suas motivações	51
6.7	Ter tempo para se conhecer e criar uma identidade colectiva	51
6.8	Redigir o contrato e as regras de funcionamento interno	51
6.9	Repartir as tarefas	52
6.10	Reactualizar os objectivos e as prioridades	52

PARTE 2: COMERCIALIZAR COLECTIVAMENTE OS PRODUTOS LOCAIS ATRAVÉS DOS CIRCUITOS LONGOS **53**

Capítulo 1 **55**

Os desafios	57
1.1 O aumento da procura	58
1.2 As novas condições do mercado	58
1.3 O contexto rural evolui	59
1.4 Seis exemplos, mil e uma lições a tirar	59

Capítulo 2 **63**

As condições do sucesso	65
2.1 Os produtos: a “qualidade real” não é uma opinião	65
2.2 Os produtores: a opção de se juntarem e realizarem iniciativas em bases sólidas	67
2.3 O grupo promotor: o profissionalismo não é uma simples opção	67
2.4 A motivação colectiva	67

Capítulo 3 **69**

0 arranque	71
3.1 A planificação das acções colectivas de desenvolvimento comercial das unidades de produção locais: uma acção “à la carte”	71
3.2 Uma parceria contratualizada	71
3.3 A criação de um serviço comercial	72

Capítulo 4 **75**

Os canais de comercialização	77
4.1 A distribuição tradicional	77
4.2 Entrar na grande distribuição	78
4.3 Compreender a mentalidade do consumidor inconstante	79
4.4 Os mercados estrangeiros	80

Conclusão **83**

PARTE 3: ANEXOS: FICHAS TÉCNICAS **87**

Ficha técnica n.º 1:

Garantia sanitária no sector agro-alimentar	
– alguns elementos sobre os últimos regulamentos comunitários e sobre o autocontrolo	89

Ficha técnica n.º 2:

Modelo de descrição das empresas que participam num projecto colectivo de comercialização	91
-------------------------------------------------------------------------------------------	----

Ficha técnica n.º 3:

Exemplo de protocolo de acordo entre o organismo colectivo e os sócios	93
------------------------------------------------------------------------	----

Ficha técnica n.º 4:

Missões de exportação:	
questionário-tipo destinado a um inquérito a realizar junto dos operadores comerciais	95

Circuitos “curtos” ou circuitos “longos”?

Vinte anos e tanto caminho andado em tão pouco tempo! Mais tarde apercebemo-nos que se tratou de uma verdadeira revolução.

Em 1980, os produtos agro-alimentares locais, fossem “de quinta” ou “artesaniais”, eram marginalizados na alimentação. Em matéria de produção, a valorização local e a transformação na própria exploração diziam respeito sobretudo às zonas de montanha, onde os agentes agrícolas tinham de compensar as desvantagens naturais através de acções do tipo “*valor acrescentado qualidade*”, de que era exemplo típico o queijo da quinta [1].

No final da década de 80, era correcto considerar a valorização dos produtos locais como um recurso natural para as zonas europeias mais desfavorecidas, mas falar nessa altura de acções colectivas e de profissionalismo empresarial parecia absolutamente futurista. A palavra-chave, em termos de acções comerciais, era a venda directa local.

Nos últimos anos a história acelerou-se, com o efeito conjugado da evolução da procura e das rápidas mutações da agricultura. O consumidor tem vindo a mostrar uma preferência cada vez maior pelos produtos ligados a um determinado território, produtos de qualidade diferenciada, são, com sabor e que dão prazer, mas que permitam também sonhar.

Estamos perante um fenómeno de compensação do consumidor urbano em relação ao stress da vida moderna, à uniformização dos modos de vida e de consumo e aos problemas ambientais. A sucessão de acidentes, ligadas em especial a derrapagens incontroladas da alimentação para animais, intensificou e acelerou um reflexo de segurança do consumidor, que exige mais do que nunca ser tranquilizado sobre a origem e a rastreabilidade daquilo que come.

Ao mesmo tempo aceleraram-se as transformações na agricultura:

- > quedas dos preços dos produtos vulgares;
- > aumento da dependência das ajudas compensatórias, cujo montante global irá diminuir progressivamente com o tempo;
- > redução inevitável do emprego;
- > diminuição do número de explorações.

É então que, apesar da inércia dos hábitos adquiridos, se erguem algumas vozes para clamar que, ao lado das suas desvantagens estruturais para os produtos vulgares (que poderão ser produzidos a preço mais baixo noutros locais), as zonas rurais europeias dispõem de toda uma gama de recursos tradicionais por explorar e para os quais existe uma procura.

Aparece assim plenamente revelada a virtude do triângulo identidade territorial / raça ou variedade local / homem e saber-fazer. Por outras palavras, toma-se consciência do património disponível, regeneram-se raças animais ou variedades vegetais quase desaparecidas e valorizam-se estes recursos em proveito da qualidade de vida.

São analisadas algumas situações e divulgam-se alguns dados. Em França, por exemplo:

- > o valor do litro de leite é multiplicado por 2 a 4 quando é transformado em queijo de quinta;
- > o valor da carne de porco transformada na exploração é de 6,40 euros por quilo/carcassa, contra 0,80 euros para o porco convencional;
- > situações e produções diversificadas permitem 1 emprego agrícola por 10 hectares nas zonas desfavorecidas, quando a norma é inferior a 1 emprego por 150 ha nas grandes culturas das planícies irrigadas próximas.

A orientação “valorização local”, marginal e ainda há pouco alvo de desdém, está em vias de se tornar um alvo estratégico para partes importantes de muitas regiões europeias.

Optar pela valorização dos recursos disponíveis pressupõe, evidentemente, a resolução de inúmeros problemas e, para o agricultor, aprender novas actividades: técnicas de transformação, adaptação das unidades às normas sanitárias da CE, aprendizagem de marketing e de gestão, etc.

Mas já não basta isto, porque se até aqui era possível contentarmo-nos com pequenas soluções individuais para alimentar um mercado de nicho, a partir de agora é diferente: os diversos inquéritos realizados sobre o

[1] Daniel Pujol, “A organização colectiva de uma fileira para a valorização local dos recursos agrícolas: o exemplo da produção de queijo” (Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1997).

consumo de produtos de quinta e de território ou sobre o potencial de consumidores para os produtos biológicos indicam frequentemente a possibilidade de uma quota de mercado de 30%. Portanto, a gama diversificada dos produtos abrangidos já não se dirige a um nicho, mas antes a um segmento (ele próprio segmentado) do mercado, fortemente cobiçado pelos industriais e pelos distribuidores, porque representa crescimento e valor acrescentado.

Compreende-se facilmente que em termos de organização económica os problemas já não se podem colocar da mesma forma que anteriormente: mais do que nunca, é preciso estruturar e profissionalizar.

Tanto mais que apenas nalguns anos o quadro da distribuição se alterou radicalmente. A grande distribuição teve um crescimento desenfreado: abrange nalguns países 60% a 80% da distribuição alimentar; concentrou-

-se fortemente e centralizou as suas compras; impõe a sua lei, a lei do mais forte, aos fornecedores, grandes ou pequenos, para os quais já não é possível viver sem ela.

Face a esta centralização das compras, é preciso proceder ao agrupamento da oferta, a uma homogeneização das qualidades, a uma profissionalização das prestações. Outros tantos elementos que alteram os hábitos recentes.

No entanto, não são eliminados a venda directa nem os circuitos “curtos”, que vão de encontro, nomeadamente, às aspirações dos consumidores urbanos de conhecerem os produtores. É por isso que a venda na exploração, os “mercados regionais” e as lojas colectivas de produtos de quinta assistem actualmente a um aumento das suas potencialidades.

DOIS TIPOS DE CIRCUITOS E FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO MÚLTIPLAS

Circuitos “curtos”	Circuitos “longos”
<ul style="list-style-type: none"> > Venda directa na quinta ou na unidade de produção, incluindo a venda aos turistas > Venda por correspondência > Venda pela Internet > Lojas de produtores > Entrega ao domicílio > Venda aos restaurantes locais > Venda aos comités de empresas > Venda em feiras, mercados locais e exposições > Venda pelo produtor, numa banca separada, nas grandes superfícies de proximidade 	<ul style="list-style-type: none"> > Venda nos expositores das grandes e médias superfícies > Venda aos grossistas > Revenda a comerciantes retalhistas > Exportação

Então, circuitos “curtos” ou circuitos “longos”? Os dois, evidentemente!

Os dois são necessários e complementares; constituem soluções para situações muito diversas, por tipo de produto (a diferença entre os produtos frescos e as conservas ou os produtos secos, por exemplo) e por tipo de região geográfica. Se nos referirmos ao caso típico do queijo de quinta, podem citar-se dois exemplos demonstrativos:

- > o queijo Idiazabal é produzido no País Basco espanhol em quantidade limitada (600 toneladas), numa bacia de consumo importante (2,5 milhões de habitantes). A venda directa e os circuitos curtos são os únicos que aqui se praticam;
- > o queijo dos Pirenéus franceses e o queijo de Castelo Branco, português, são produzidos em quantidades importantes longe de qualquer centro de consumo. Neste caso são necessários os circuitos longos à escala de cada um dos países em causa¹.

Qualquer dogma a este propósito seria redutor; a diversidade de soluções existentes para se adaptar à diversidade dos casos encontrados constitui uma vantagem preciosa e sobretudo necessária. É por isso que hoje em dia, no que se refere aos produtos locais, importa desenvolver e profissionalizar tanto os circuitos curtos – em bases actualizadas e modernas – como os circuitos longos – sustentados por estruturas colectivas que respeitem um limiar de viabilidade necessário.

Daí o objectivo deste caderno, que visa:

- > permitir aos grupos de acção local LEADER (GAL) e aos outros agentes locais explorarem as potencialidades dos dois tipos de circuitos para valorizar os produtos do seu território;
- > facilitar a escolha de métodos apropriados para comercializar os produtos através dos circuitos curtos ou dos circuitos longos;
- > incentivar um aumento progressivo da assunção de riscos e uma limitação dos mesmos riscos através da realização de um estudo de mercado sempre que o investimento o justificar;
- > definir as bases de uma estratégia de comercialização, através dos circuitos curtos ou dos circuitos longos, que valorize o triângulo território / populações / produtos, favorecendo assim o desenvolvimento de actividades “não deslocalizáveis”, uma vez que estão ligadas aos recursos e ao saber-fazer específicos de um “território”.

[1] Daniel Pujol, *op. cit.*

Parte 1

Comercializar os produtos locais através dos circuitos curtos

Capítulo 1

Alguns elementos de ordem geral

Alguns elementos de ordem geral

As novas tendências do consumo, que levam cada vez mais à procura de produtos são, naturais, com uma identidade ligada a um território (montanha, espaço protegido, etc.), oferecem novas oportunidades de mercado para os produtos das zonas rurais.

1.1 Os circuitos curtos, oportunidades para aumentar o valor acrescentado

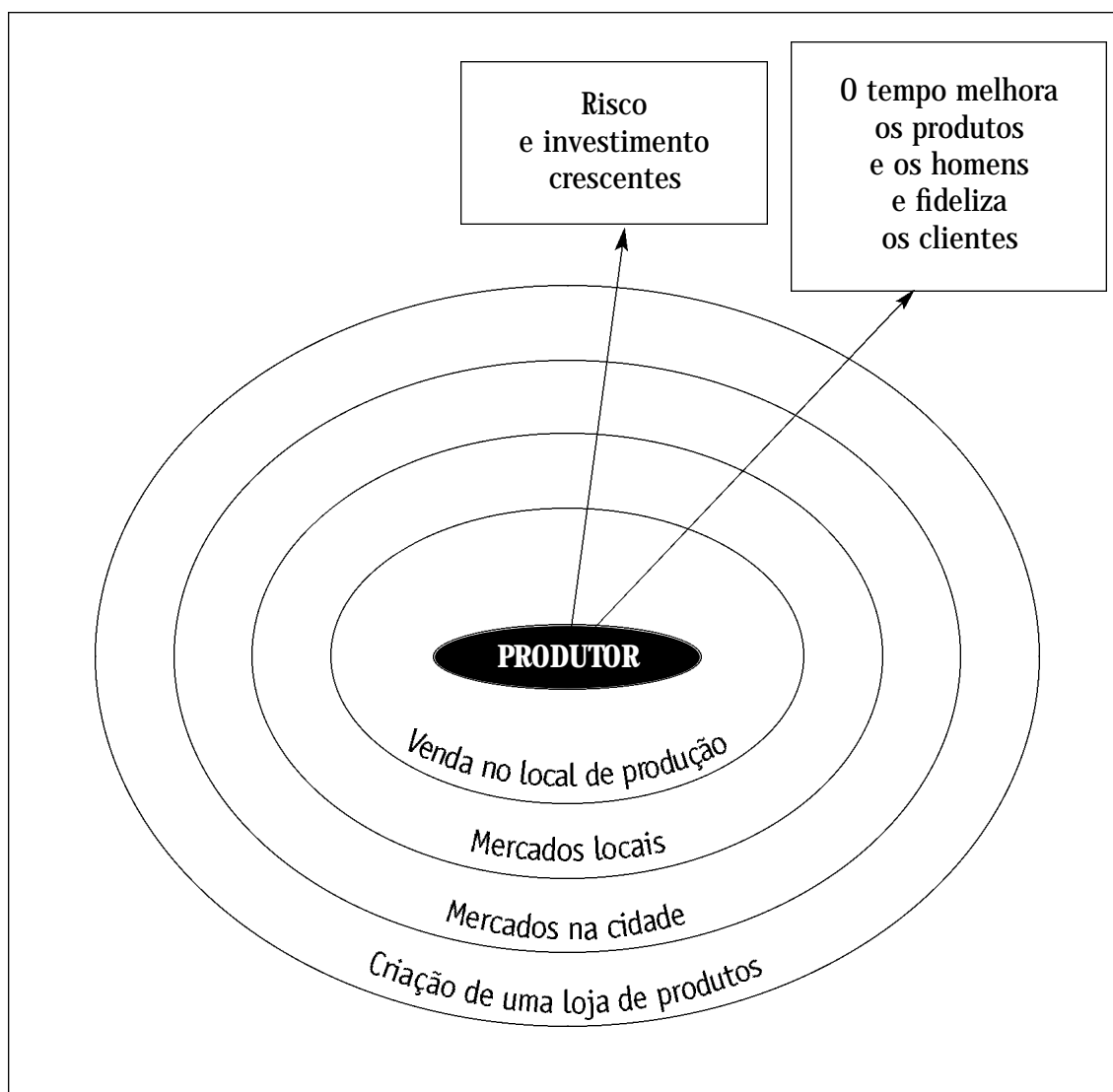
Os circuitos “curtos” de comercialização permitem diminuir o número de intermediários entre o produtor e o consumidor. O circuito mais curto é aquele em que

o produtor entrega directamente o seu produto ao consumidor (venda directa).

Estes circuitos constituem oportunidades para criar valor acrescentado no território e reforçar a especificidade dos produtos. Estas formas de venda, através da ligação estreita que estabelecem entre o território, o cliente e o produto, **reforçam o carácter não deslocável da produção local.**

No entanto, para colocar os produtos no mercado através dos circuitos curtos só uma acção rigorosa permite **minimizar os riscos** de se aventurar em iniciativas sem saída e onerosas em termos de investimentos.

A PROGRESSIVIDADE DAS ACÇÕES COMERCIAIS



1.2 Uma acção progressiva

A **progressividade da acção** – porque neste caso é muitas vezes possível – é uma das chaves do sucesso. Consiste em abordar os investimentos mais significativos apenas quando os produtos, os clientes e os produtores já se adaptaram uns aos outros durante acções de pequena dimensão.

Idealmente, a melhor das formas é a progressividade sem rupturas, mas na realidade, quando não existe na zona de produção um potencial de consumo suficiente, convém ir imediatamente procurar os clientes, seja na cidade, seja em circuitos curtos (lojas) ou ainda em circuitos longos, como acontece muitas vezes.

Para desenvolver as acções, após a fase de ensaio, **é indispensável um estudo formal do mercado**. A este nível pode ser preciosa a ajuda de um consultor externo. No entanto, não são muitos os consultores que podem realizar um estudo simples, pouco dispendioso e que integre ao máximo os produtores no processo. A obtenção de conselhos de colegas que já passaram por esta fase, por intermédio de redes regionais, nacionais ou da rede europeia LEADER, por exemplo, permite ganhar tempo e eficácia nesta pesquisa.

Tendo em conta as características específicas das zonas rurais, a maior parte das acções de envergadura são realizadas colectivamente. Com efeito, raramente as explorações e os artesãos possuem meios para, sozinhos, realizarem as gamas e os investimentos necessários. É especialmente o caso quando se pretende atingir os mercados urbanos, que são hoje em dia quantitativamente os mais importantes na Europa. Uma das funções importantes das estruturas de apoio, nas quais se incluem os grupos de acção local LEADER, consiste em **acompanhar os agentes colectivos** até à realização do projecto.

Por último, o desenvolvimento das actividades exige uma **acção de avaliação permanente**. Isto supõe a concepção e o registo de indicadores adequados (volumes de negócios por produto, frequência, etc.). É esta a base de trabalho para a orientação das acções futuras.

1.3 Valorização da proximidade geográfica ou cultural

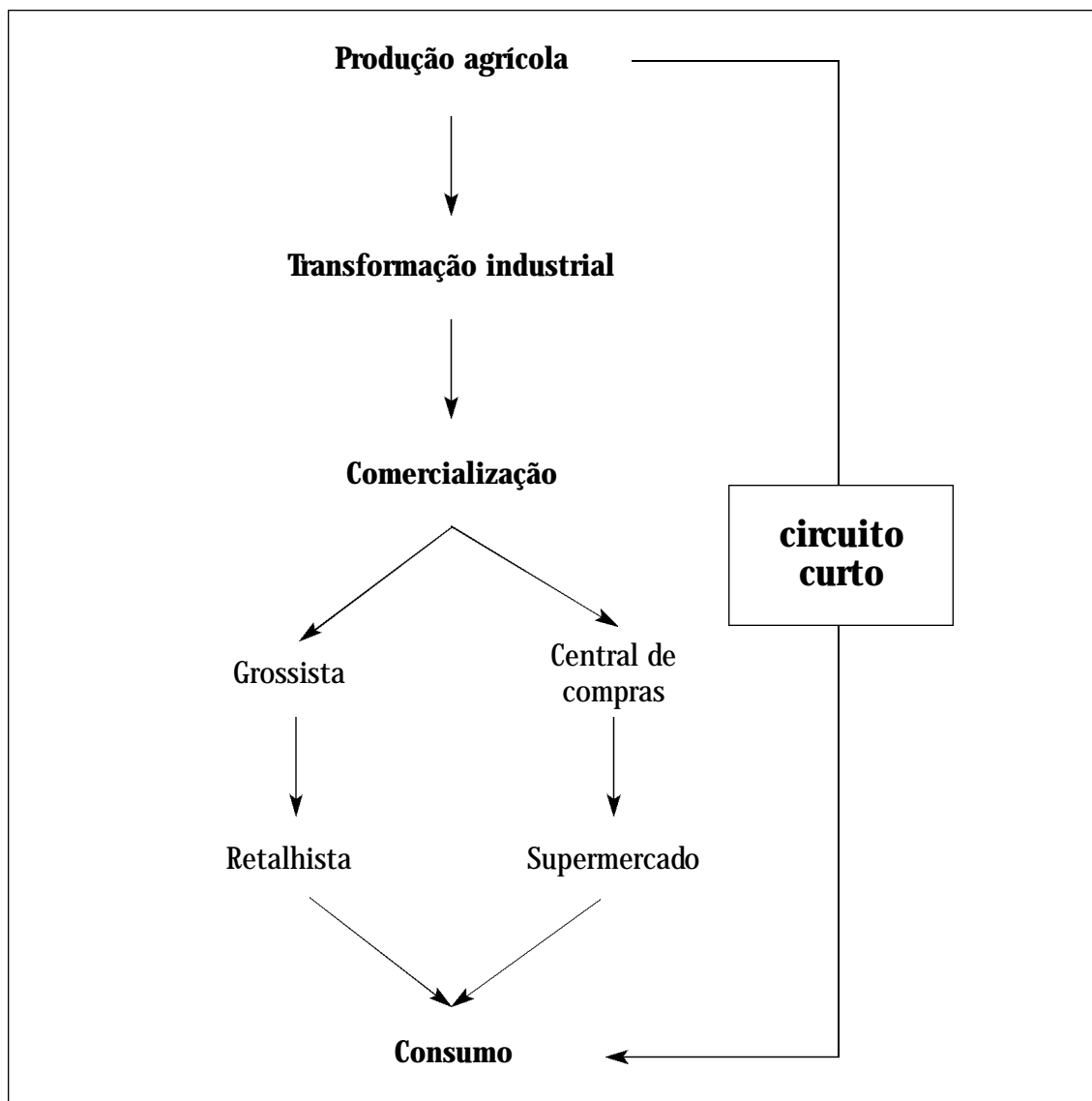
A venda em circuitos curtos explora os mercados de proximidade cultural e/ou geográfica: os consumidores locais ou os turistas presentes na zona, bem como os emigrantes originários da região, são clientes potenciais da venda directa. O produtor utiliza as suas próprias relações sociais para apurar melhor a percepção da procura. É uma forma de venda de acesso fácil, pelo menos nas suas primeiras fases de desenvolvimento. A venda através dos circuitos curtos procura melhorar os preços de venda e portanto as receitas das explorações. Também permite realizar localmente o trabalho de venda, concorrendo assim para a manutenção dos empregos no território.

1.4 Reconhecimento da especificidade dos produtos do território

Alguns produtos locais são específicos: têm atrás de si uma história, um modo de produção ou condições geográficas ou agro-climáticas particulares. No entanto, nem sempre esta especificidade é devidamente valorizada nos circuitos comerciais tradicionais, ou pelo menos a um preço remunerador. Ao favorecer um contacto directo com o produtor (ou o território, através de um estabelecimento local), a venda directa tem possibilidade de explicar a especificidade dos produtos ao consumidor e de os valorizar directamente.

Através dos produtos locais, é o território e o seu potencial que são valorizados. A presença destes produtos, assinalada expressamente no comércio, constitui um meio para que o público – visitantes e população local – ganhe consciência da própria existência do território, do seu valor, da sua cultura e dos seus produtos específicos.

DEFINIÇÃO DE UM CIRCUITO CURTO



CIRCUITOS CURTOS E LONGOS: UMA QUESTÃO DE INTERMEDIÁRIOS

Entre o produtor e o consumidor, as matérias-primas sofrem uma série de transformações operadas por intermediários, pelos quais é repartido o valor acrescentado ao produto. O circuito mais curto é o da “entrega directa ao consumidor”, em que o próprio produtor vende o seu produto, transformado ou não, ao consumidor final.

No outro extremo, um dos circuitos mais longos corresponde à produção agro-industrial clássica. O agricultor produz a matéria-prima; esta é transformada em produtos alimentares por grupos industriais de dimensão multinacional; os produtos-tipo correspondentes são vendidos às centrais de compras das principais cadeias de supermercados e de hipermercados.

O conceito de circuito “longo” ou de circuito “curto” não tem a ver com a distância física entre o produtor e o consumidor, mas sim com o número de intermediários entre a produção e o consumo: por exemplo, se um produtor se dirige com um camião à cidade para montar uma banca numa grande superfície e vender o seu produto directamente, estamos perante uma venda em circuitos curtos. Entre estes dois extremos existem muitas alternativas, em que o produtor entrega mais directamente ou menos directamente o seu produto ao consumidor, por vezes por intermédio de um restaurante ou de uma loja cooperativa.

Capítulo 2

As condições para o sucesso

As condições para o sucesso

O desenvolvimento e o êxito das acções de comercialização dos produtos locais através dos circuitos curtos passam a maior parte das vezes pela consideração de sete pontos essenciais.

2.1 Avaliar de forma realista o volume que se pode comercializar através dos circuitos curtos

O volume que pode ser comercializado através dos circuitos curtos depende do tipo de circuito. No que diz respeito à venda na própria exploração, calcula-se que em França, por exemplo, um cliente se desloca geralmente num raio de menos de 20 km para comprar produtos de quinta. No caso da venda combinada de produtos turísticos na exploração, nem é mesmo essencial um produto alimentar que se vende, mas antes um produto cultural ou turístico.

2.2 Desenvolver a acção colectiva

As acções individuais atingem muitas vezes rapidamente os seus limites e, por outro lado, pode ser vantajoso criar uma gama de produtos: a venda na exploração de um produto único raramente ultrapassa alguns milhares de euros por ano para o agricultor em questão, enquanto que o volume de negócios de uma loja colectiva, que ofereça uma gama de produtos de quinta, pode facturar várias centenas de milhares de euros repartidos por uma dezena de agricultores. A colocação em comum e o empenhamento colectivo dos agricultores e/ou dos artesãos permite comercializar uma gama de produtos diversificada, sustenta a motivação de forma duradoura, limita o investimento financeiro de cada produtor para desenvolver um novo circuito e reforça a solidariedade e a coesão social do território.

Na acção colectiva aconselha-se o recurso a estruturas de apoio para acompanhar o agrupamento de produtores no seu projecto: a acção é complexa e inclui diversas etapas, devendo os interesses e os objectivos individuais ajustarem-se numa dimensão colectiva.

2.3 Mobilizar competências comerciais para desenvolver a venda directa

Numa primeira fase, a venda em circuitos curtos é de um modo geral possível sem grande investimento comercial. O próprio produtor pode assegurar a venda nas instalações da exploração ou num mercado ao ar livre. Mas logo que se comecem a prever investimentos – para adaptar uma loja, por exemplo – são necessárias competências no domínio comercial e de gestão, bem como estudos de mercado formais. Por outro lado, é indispensável a motivação do produtor: a venda directa implica a dedicação de uma ou mais pessoas, que farão desse tipo de venda a sua profissão e adquirem competências para o fazer.

2.4 Assegurar a qualidade do produto

A qualidade do produto é determinante. Para um mau produto não há forma de venda que seja boa nem cliente que lhe seja fiel. A melhoria da qualidade objectiva do produto e a sua adaptação às expectativas dos consumidores-alvo (regularidade, embalagem, etc.) constituem na maior parte dos casos uma condição prévia para desenvolver os circuitos de venda. Não é fácil, para um produtor isolado, fazer uma apreciação objectiva do seu produto sem considerações de natureza comercial ou afectivas. Uma “visão externa” (de um consultor especializado e até muitas vezes dos clientes) poderá muitas vezes valorizar mais a especificidade dos produtos para novos consumidores.

TRÊS DENOMINAÇÕES EUROPEIAS

AO SERVIÇO DA QUALIDADE

Desde 1992 que a Comunidade Europeia aplica uma regulamentação que visa promover a qualidade e a especificidade de certos produtos agro-alimentares.

O regulamento relativo à protecção das indicações geográficas e das denominações de origem dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios [Regulamento (CEE) n.º 2081/92], bem como o regulamento relativo aos certificados de especificidade dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios [Regulamento (CEE) n.º 2082/92] são dois pilares desta política europeia de qualidade.

Por força desta regulamentação, em 1999 houve mais de 500 produtos que beneficiaram de uma das três denominações europeias seguintes:

- > **“Denominação de origem protegida” (DOP):**
designa os géneros alimentícios produzidos, transformados e preparados numa determinada zona geográfica com recurso a um saber-fazer reconhecido;
- > **“Indicação geográfica protegida” (IGP):**
abrange os produtos em relação aos quais existe uma ligação geográfica durante pelo menos uma das três etapas que são a produção, transformação ou preparação;
- > **“Especialidade tradicional garantida” (ETG):**
refere-se a um produto com características tradicionais, quer pelos ingredientes que o compõem, quer pelo seu modo de fabrico.

Em 1998, a Comissão lançou uma campanha de sensibilização dos produtores, dos retalhistas e dos consumidores para estes rótulos. Esta campanha conduziu, nomeadamente, à criação de logotipos que permitem identificar cada uma das três categorias de produtos (DOP, IGP e ETG). Estes logotipos estão disponíveis na página Internet:

http://europa.eu.int/comm/dg06/publi/review98/p09_pt.htm

2.5 Adoptar uma abordagem progressiva

Se for possível, deve adoptar-se uma estratégia “passo a passo”, que mobilize as formas de venda começando pelos mercados mais fáceis de atingir com um investimento limitado, o que permite enfrentar os obstáculos de modo progressivo. Os produtos adaptam-se aos clientes, a produção vai rodando e os produtores ensaiam à escala real a sua capacidade de venda.

É aconselhável efectuar o estudo de mercado antes de tomar uma decisão de investimento, enquanto a observação permanente da procura permite reorientar periodicamente a oferta e iniciar novas acções.

2.6 Conceber produtos novos

Ao considerar o território, as populações locais e os produtos como um conjunto, é muitas vezes possível criar produtos ou serviços novos que integrem uma parte de serviços criadores de valor acrescentado para a região. Podem constituir oportunidades para isso a associação de actividades lúdicas e de convívio à descoberta de um produto, de um modo de produção ou de um território ou a transmissão de conhecimentos e de uma cultura à volta de um produto. O que se tem de pensar desde a concepção da acção é onde é que os agentes envolvidos irão recuperar, em volume de vendas ou em prestação de serviços, o trabalho investido na animação.

Capítulo 3

Que clientela? Que estratégia?

Que clientela? Que estratégia?

Os circuitos curtos destinam-se a um tipo de consumidores específicos que é preciso conhecer e visar bem se quisermos ter êxito com esta forma de comercialização.

3.1 A clientela

Actualmente a maior parte dos consumidores faz as suas compras nas grandes superfícies. Algumas categorias de consumidores escapam a esta tendência geral, pelo menos no que se refere a certos produtos ou durante as suas férias. Não se trata portanto de mercados de massa, mas sim de mercados de nicho.

Os clientes potenciais dos circuitos curtos devem ser procurados entre:

- > **as populações locais,**
- > **os emigrantes originários da região,**
- > **os turistas,**
- > **os consumidores urbanos.**

Os comportamentos alimentares e os hábitos de compra de cada um destes tipos de clientes são específicos e as formas de venda devem ser-lhes adaptadas.

3.1.1 As populações locais

As populações locais são a clientela mais importante dos produtos locais. Próximas do local de produção, do ponto de vista cultural e geográfico, ganharam desde a infância o hábito de consumir o produto. Mas o mercado local tem os seus inconvenientes, nomeadamente um potencial quantitativo em geral reduzido, devido à fraca densidade populacional na maioria das zonas rurais e ao carácter disperso da clientela. Estão a desenvolver-se soluções do tipo “unidades móveis”, nomeadamente em Espanha e em França. Além disso, por vezes alguns produtos são desvalorizados localmente ou deixaram mesmo de ser consumidos, em benefício de produções industriais normalizadas. É portanto necessário revalorizá-los aos olhos da população.

EXEMPLO

As “agrolojas” de La Vall d'en Bas (Catalunha, Espanha)

No intuito de remunerar melhor os agricultores, mas também de financiar a assistência técnica prestada aos seus sócios, a Cooperativa Agrícola de Garrotxa “S.A.T. La Vall d'en Bas” abriu quatro lojas com cerca de 100 m²-150 m² de superfície, uma das quais no mercado coberto de Gerunda, a capital da província, e pôs em serviço uma unidade móvel nos mercados. A cooperativa comercializa nestas lojas produtos artesanais e alimentares (entre eles frutos e legumes frescos) provenientes das cooperativas da Catalunha e também de outras regiões espanholas e europeias.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

EXEMPLO

Modernizar os circuitos curtos tradicionais na “Terra Quente Transmontana” (Norte, Portugal)

Desde 1991 que o grupo LEADER – a associação de desenvolvimento local Desteque – assenta parte da sua estratégia de revitalização do território na melhoria das condições económicas de venda directa dos produtos e serviços locais. Com efeito, nesta região a venda directa de produtos na exploração representa entre um terço e metade da produção no que se refere a certos produtos, como o azeite e a charcutaria. O grupo LEADER procura melhorar a apresentação comercial dos produtos na venda directa, através nomeadamente de um processo de rotulagem e da introdução de embalagens específicas, bem como da criação de uma entidade de certificação local. Por outro lado, a criação de pólos de atracção (por exemplo, a “Festa da caça” ou a instalação de pontos de venda em locais turísticos) para vendas directas permite visar clientelas com um poder de compra mais elevado.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

3.1.2. Os emigrantes originários da região

Estes emigrantes estão geograficamente afastados, mas culturalmente próximos da região. Apreciam o sabor dos produtos locais e estão habituados ao seu aspecto. Compram os produtos na altura do seu regresso nas férias, mas poderão adquiri-los todo o ano, desde que os produtos se conservem ou exista um modelo de abastecimento permanente. Os vinhos e alguns outros produtos regionais são comprados em grandes quantidades pelos emigrantes e consumidos ao longo do ano. Os preços podem ser um pouco mais elevados, desde que seja oferecido um serviço melhorado em comparação com os circuitos pessoais – amigos, familiares ou conhecimentos. Mas nem todos os emigrantes conservaram circuitos informais e este grupo de consumidores regulares merece ser objecto de uma prospecção.

EXEMPLO

A festa do Vinho Verde de Basto (Norte, Portugal)

Confrontados com o aumento da produção local de vinho, tanto em qualidade como em quantidade, ao mesmo tempo que o consumo tende a diminuir em proveito de novas bebidas, com a cerveja, o grupo LEADER Basto decidiu organizar uma festa anual do vinho para relançar o consumo tradicional. Esta festa realiza-se no Verão, na altura do regresso anual dos emigrantes.

Contacto: PROBASTO

Bairro João Paulo II, Bloco 3 – 1.º andar

P-4860 Cabeceiras de Basto

Tel.: +351 253 66 20 25 – Fax: +351 253 66 20 26

3.1.3 Os turistas

Estes clientes potenciais estão presentes na região durante a época das suas férias, mas do ponto de vista cultural estão afastados. Nem sempre apreciam o sabor dos produtos alimentares locais, porque não os conhecem.

A primeira etapa consiste em fazê-los descobrir as especialidades locais: assinalar os produtos nos estabelecimentos comerciais, utilizá-los nos restaurantes, explicar-lhes a sua história e o seu modo de produção, fazê-los provar em locais com ambiente agradável, etc., fará com que os turistas passem a gostar do produto.

EXEMPLO

Associar agricultores, proprietários de restaurantes, operadores turísticos e autarquias locais:

“Natur und Leben Bregenzerwald” (Áustria)

Para satisfazer a predilecção crescente dos consumidores e dos turistas pelos produtos do território, a associação “Natur und Leben Bregenzerwald” realizou um projecto de cooperação que agrupa os produtores, os proprietários de restaurantes, os operadores turísticos e as autarquias locais da zona LEADER Bregenzerwald com o objectivo de alargar o mercado local dos produtos através de uma maior colaboração entre produtores e hoteleiros. Os proprietários dos restaurantes passaram assim a inserir nos seus menus numerosos produtos locais, indicando sempre o nome e os dados referentes ao produtor em causa.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

É preciso adaptar alguns produtos para poderem entrar nos hábitos de consumo dos turistas: fazer uma embalagem bonita para a pequena “lembrança” de viagem permite aplicar um preço mais elevado, mas tem de se pensar, se for caso disso, no acondicionamento, no pacote exterior, adaptado ao armazenamento e ao transporte por paletes. Deve dar-se uma atenção rigorosa à higiene. A título de exemplo, para empacotar farinha de castanha por vezes é preferível utilizar uma embalagem em polietileno que resista à transferência dos odores e ao ataque dos insectos em vez dos estéticos sacos de papel kraft. Os turistas são muito sensíveis a estas questões de higiene, em especial no norte da Europa.

No entanto, o mercado dos turistas continua a ser reduzido. De um modo geral, é sazonal ou é um mercado de fim-de-semana. No entanto, em relação aos produtos que se conservam, pode tentar-se fidelizar os clientes ao produto e ao país através da venda à distância.

EXEMPLO

Venda de produtos por correspondência pela associação “Or Vert du Magnoac” (Aquitânia, França)

Agricultores e produtores de foie gras, membros de uma cooperativa de utilização colectiva de material agrícola (CUMA), criaram uma estrutura comum de comercialização directa dos seus produtos. A associação, designada “Or vert du Magnoac”, preferiu privilegiar os circuitos curtos, que permitem o contacto directo com os consumi-

dores. A associação fideliza a clientela turística através de um sistema de venda por correspondência.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “**Ações inovadoras de desenvolvimento rural**” (Observatório Europeu LEADER).

3.1.4 Os consumidores urbanos

Trata-se de um mercado muito promissor: Actualmente, a grande maioria da população europeia vive na cidade e, do ponto de vista quantitativo, é aí que se situam os mercados alimentares importantes. A atracção das pessoas que vivem na cidade por tudo o que é natural, associada às recentes crises das vacas loucas e da dioxina, provoca uma procura crescente de produtos “naturais”.

Nesta óptica de comercialização pode pensar-se numa loja de produtos locais, na cidade ou num local muito frequentado. Este tipo de acção é quase obrigatoriamente colectivo, porque o investimento é importante e exige um estudo formal do mercado, tanto para avaliar as possibilidades de êxito da operação como para unir o grupo que promove o projecto.

EXEMPLO

“Unifirme”: um supermercado de produtos de quinta a 40 km de Lião (Ródano-Alpes, França)

Uma dezena de agricultores da região lionesa criou um verdadeiro pequeno supermercado de produtos de quinta. Encontra-se aí uma gama completa de produtos alimentares de qualidade, tanto para consumo corrente como para festas: legumes, produtos lácteos frescos e queijos, carnes, conservas, vinhos, etc. Os consumidores da aglomeração lionesa, que não fica longe, vêm aqui abastecer-se no fim-de-semana. A experiência começou no fim dos anos 80. Pouco a pouco a dimensão e o volume de vendas da loja foram aumentando, tendo atingido dez anos mais tarde o nível de um pequeno supermercado, ou seja, cerca de 11 milhões de euros. A maior parte dos clientes está fidelizada e é regular. A frequência média da loja é superior a uma vez por mês por cliente.

Contacto: AVEC (Agriculteurs en Vente Collective directe) a/c de Corinne Tavernat

Petit Fèouzet

F-07190 Albon

Tel. & Fax: + 33 475 66 60 28

As férias no meio rural, a venda por correspondência e, desde há algum tempo, os produtos comercializados

pela Internet constituem meios para descobrir os produtos locais. Mas esta descoberta não leva por si só a uma ligação muito forte ao território. Descobrem-se primeiro os produtos de uma região, depois de outra, sem que se crie necessariamente um hábito de consumo estável. Além disso, os custos de comercialização normalmente não são negligenciáveis. Por exemplo, as despesas de comercialização dos produtos da empresa espanhola “Vino selección” (despesas de publicação e envio do catálogo, de distribuição do produto, de acções de promoção e de controlo da qualidade) situam-se entre 30% e 40% do preço de compra ao produtor.

EXEMPLO

Comercializar os produtos do território por correspondência: “Vino selección” (Espanha)

Em 1973, a ideia original do fundador e actual director de *Vino selección* era criar um clube de vinhos para assegurar a promoção e a venda directa por correspondência de vinhos de qualidade desconhecidos na altura. A partir de 1980, a gama de produtos passou a abranger os produtos do território, nomeadamente queijos e produtos de charcutaria. Actualmente, mais de 30 mil sócios recebem uma revista – “*Sobremesa*” – que inclui o catálogo em suplemento. O volume de negócios da *Vino selección* corresponde a cerca de 11 milhões de euros. O vinho representa 75% das vendas, os queijos 15% e os outros produtos gastronómicos 10%.

Descobrir os produtos gastronómicos:

os “rincos gastronómicos” de *Vino selección*

Cinco vezes por ano, a empresa *Vino selección* escolhe uma zona rural espanhola ou europeia e propõe durante um mês um lote de 10 dos seus melhores produtos aos clientes. A gama é atractiva e o custo do “pacote-oferta” situa-se entre 48 e 61 euros. Para além do efeito promocional previsto com esta apresentação, a realização de uma gama coerente para este mercado permite a uma determinada zona testar a solidez da sua oferta, do ponto de vista dos produtores e da qualidade. Os produtos propostos por *Vino selección* têm um preço final no consumidor igual ou ligeiramente inferior ao preço dos produtos equivalentes nas lojas especializadas. Os sócios de *Vino selección* têm a vantagem de receber o produto em sua casa.

Contacto: *Vino selección* S.A.

Gran de Gràcia, 17, 3º

E-08012 Barcelona

Tel.: +34 93 415 41 20 – Fax: +34 93 218 97 13

E-mail: socios@vinoseleccion.com

3.2 Definir uma estratégia comercial

A estratégia comercial tem de ser adaptada em função da clientela que se pretende atingir: a clientela local e regional ou os clientes afastados.

3.2.1 Escolher o alvo

Os **clientes locais ou regionais** correspondem às populações locais ou regionais, bem como aos turistas. É o primeiro alvo das acções de comercialização através dos circuitos curtos.

Geralmente não é necessário um grande investimento financeiro para atingir esta clientela. O ponto de venda na própria exploração ou na oficina do artesão, o desenvolvimento dos mercados e feiras locais, a realização de acções de animação comercial em locais de forte concentração de actividade (supermercados e mercados de produtos alimentares), etc., estão na base da actividade comercial. Basta uma publicidade local pouco onerosa (folhetos, rádio e jornais locais).

Os **clientes afastados, nacionais ou estrangeiros** correspondem aos emigrantes, aos turistas que regressam a casa e às populações urbanas. O potencial destes mercados é elevado, tal como os custos e os riscos. Só se deve abordar esta clientela depois de ter acumulado muita experiência comercial.

Esta acção só pode ser aconselhada aos artesãos, empresas ou agrupamentos colectivos que já possuam muito bons meios financeiros e uma certa capacidade de investimento. Trata-se de uma comercialização de alto risco, porque o produto vendido, ao sair da sua região, perde uma parte da sua ligação imediata com o território e entra directamente em concorrência com produtos artesanais ou industriais de outras regiões. Consoante o modelo de venda, para se atingir uma clientela afastada é necessário mobilizar a totalidade ou parte dos seguintes elementos:

- > suportes de acção comercial (embalagem, apoio de comunicação, animadores, etc.);
- > uma logística eficiente (existências e meios de entrega);
- > uma estratégia publicitária estruturada e onerosa;
- > pessoal de vendas (vendedores, etc.).

O AFASTAMENTO AUMENTA O RISCO

Escolha dos circuitos curtos	Proximidade cultural	Afastamento cultural
Proximidade geográfica	<i>Populações locais</i> Risco reduzido Cliente fácil de atingir Acompanhamento do cliente: fácil	<i>Turistas</i> Risco médio Cliente difícil de atingir (gostos e hábitos de compra) Acompanhamento do cliente: difícil
Afastamento geográfico (mais de 50 km)	<i>Emigrantes</i> Risco médio Cliente difícil de atingir Acompanhamento do cliente: difícil	<i>Populações urbanas</i> Risco elevado Cliente muito difícil de atingir Acompanhamento do cliente: difícil

3.2.2 Fidelizar os clientes

Uma boa estratégia comercial procura fidelizar os clientes em função do produto e do tipo de clientela. O cliente fiel precisa de menos publicidade e de menos atenção comercial e portanto de menos investimento que os novos compradores. Um cliente satisfeito é um cliente que recomenda o produto aos seus amigos: a informação de boca em boca é uma forma de publicidade barata e muito eficaz. Daí que se compreenda o grande interesse em conhecer a opinião dos clientes, em criar e gerir um ficheiro de clientela com um objetivo de fidelização.

Existem muitos métodos para o fazer. Por exemplo:

- > organizar um jogo, uma tómbola, um concurso, uma “caça ao tesouro”, etc., obrigando os participantes/ /clientes potenciais a devolverem um cupão que indique os seus dados de identificação;
- > explorar o ficheiro dos clientes que pagaram por cheque;
- > propor um cartão de fidelidade em que está anotado o endereço, sendo o cartão conservado de preferência na loja;
- > escrever aos clientes em alturas específicas (Natal, Ano Novo, etc.) para lhes propor os produtos, mantendo-os ao corrente da vida na exploração, na empresa e/ou na região;
- > distinguir os clientes “activos” ou fiéis dos outros e oferecer-lhes uma prenda ou um desconto.

ADAPTAR A FORMA DE VENDA À CLIENTELA VISADA

Clientes potenciais	Forma de venda	Tipos de produtos
Turistas	<ul style="list-style-type: none">> venda na própria exploração> feira turística> venda à distância> loja em locais turísticos	<ul style="list-style-type: none">> produtos festivos ou característicos> produtos de alimentação corrente, no caso de uma venda estival nos sítios de alojamento locais
Emigrantes	<ul style="list-style-type: none">> venda no território durante o período de regresso à região (borda da estrada, quinta, etc.)> venda à distância	<ul style="list-style-type: none">> produtos tradicionais característicos> produtos que se conservam, no caso de venda à distância
Populações locais rurais	<ul style="list-style-type: none">> venda na quinta> mercados locais	<ul style="list-style-type: none">> produtos de consumo corrente
Populações urbanas	<ul style="list-style-type: none">> loja na cidade> feira gastronómica	<ul style="list-style-type: none">> gama de produtos> produtos festivos

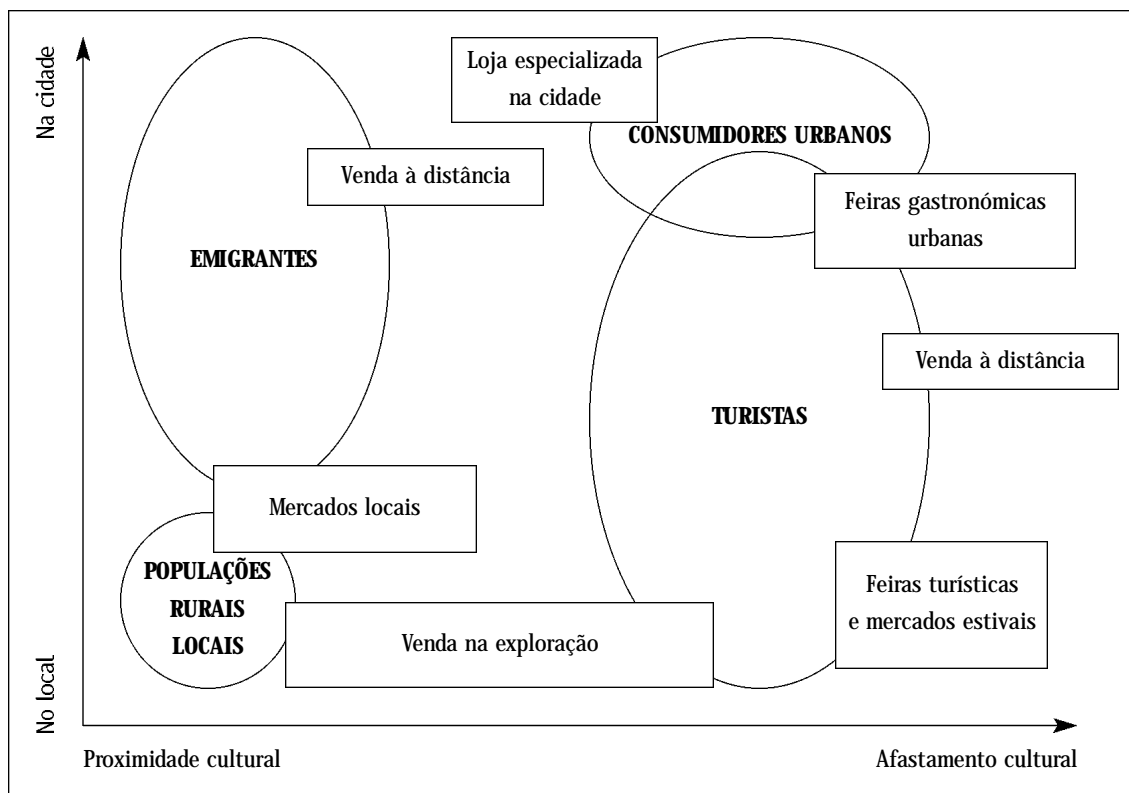
Capítulo 4

As diferentes formas de venda

As diferentes formas de venda

O princípio de base da venda em circuitos curtos reside em o cliente não fazer um grande esforço para se aproximar do produto. Daí a necessidade de lhe apresentar esse produto o mais perto possível da sua casa.

FORMA DE VENDA POR TIPO DE CLIENTELA



4.1 Venda directa na exploração, na oficina do artesão ou num ponto de venda da empresa

Os produtos são vendidos directamente no local de produção, aonde os consumidores se deslocam para os procurar. É a forma de venda mais fácil de pôr em prática. O ponto de venda exige geralmente pouco investimento (500 a 2 500 euros).

Há no entanto uma exigência: o ponto de venda deve ter clientes na área de comércio! Por outras palavras, a maior parte das vezes é inútil abrir um ponto de venda numa quinta muito isolada, excepto se for para vender um produto muito específico e raro. Esta forma de venda deve ser desenvolvida sempre que possível, porque o

produtor adquire a percepção da procura e obtém experiência na gestão do contacto com a clientela.

Os investimentos dizem respeito às obras de adaptação no que se refere à higiene e ao acolhimento, à instalação de um pequeno espaço de venda no local de produção e um parque para estacionar. As quantidades vendidas são muitas vezes reduzidas, porque os consumidores se deslocam pouco para comprar um único produto. Só as unidades de produção bem situadas, por exemplo junto de uma estrada de passagem ou num local turístico, é que podem contar com uma frequência importante.

Para aumentar as vendas pode-se criar, por troca ou através de entrega para venda com outros agricultores ou artesãos, uma gama que justifique uma maior deslocação do consumidor.

Condições de implantação

- > Local de produção (quinta, oficina artesanal, empresa) geograficamente acessível.
- > Existência de uma clientela na área de comércio susceptível de ser fidelizada, se possível.
- > O ponto de venda pode propor uma larga gama de produtos, em vez de uma gama de produtos reduzida.
- > A inovação comercial pode ser fraca. O que o cliente pretende aqui é antes de mais a autenticidade.
- > O ponto de venda deve ser dinâmico (melhoramento da decoração, do serviço, etc.) e evoluir em função da sua frequência e do seu volume de negócios.

Execução

- > A limpeza deve constituir a primeira preocupação no que se refere ao terreiro da quinta, ao parque de estacionamento e ao espaço de venda.
- > Deve haver uma tabuleta a assinalar a unidade de produção, mencionando que se fazem aí vendas directas, com indicação dos dias e do horário, bem como uma sinalização mínima desde a estrada principal.
- > O espaço de venda não precisa de uma grande área de exposição, pelo menos de início: numa primeira fase basta uma mesa e uma prateleira onde são colocados os produtos.
- > As adaptações interiores e a decoração simples são efectuadas com os meios da quinta ou do artesão: fotografias da produção, do território, das matérias-primas, dos instrumentos de produção, etc.

Necessidades do cliente

- > Procura da autenticidade do produto, da segurança em relação à sua composição, modo de criação ou de produção (produto alimentar).
- > Presença regular dos produtos (especialmente no que diz respeito aos produtos frescos).
- > Relação directa com o produtor.

EXEMPLO

Desenvolvimento e profissionalização de uma acção tradicional de venda directa na exploração: a “Fermière de Méan” (Valónia, Bélgica)

Marc, um jovem agricultor, procura situar-se na exploração familiar no final dos estudos de agricultura. Na exploração, a sua mãe mantém uma tradição de valorização dos produtos lácteos: manteiga, leiteiro e queijo branco. Marc prossegue a tradição, aumenta a transformação e vende os seus produtos nos mercados. Para desenvolver a venda e alargar a gama propõe a outros agricultores vender-lhes os seus produtos. Alarga igualmente a sua própria gama de produtos lácteos, recebendo formação no domínio do fabrico de queijo. À volta deste jovem agricultor constitui-se a “Coopérative fermière de Méan”. Actualmente, a cooperativa está presente em 9 mercados ambulantes, abriu 2 balcões de venda, procura consolidar as suas relações com os clientes melhorando a qualidade dos produtos e a formação dos vendedores em matéria de acolhimento. Publica um boletim de informação trimestral destinado aos seus clientes.

A abertura de uma loja junto de uma estrada frequentada permitiu aumentar as quantidades vendidas à clientela local e desde a crise da dioxina na Bélgica (Verão de 1999) a cooperativa duplicou as suas vendas nalguns mercados.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

4.2 Os mercados e as feiras

Existem três tipos de mercados, com clientelas e respectivos comportamentos diferentes:

4.2.1 Os mercados “de apoio”

Os mercados “de apoio” correspondem aos mercados ambulantes. São mercados de consumo regular, que se realizam pelo menos todas as semanas. A sua clientela é uma clientela de proximidade e fiel. Em geral, os clientes compram sempre os seus produtos aos mesmos produtores. O inconveniente para os produtores consiste em terem de lá estar regularmente para beneficiarem desta fidelização.

Condições de implantação

- > Dispor de uma quantidade de produto suficiente para justificar a deslocação.
- > Escolher os mercados onde os produtos têm possibilidade de ser apreciados pela clientela que os frequenta.
- > Estar presente no mercado de forma sistemática.

Execução

- > Dispor de material adaptado (por exemplo: camião-frigorífico em conformidade com a legislação nacional vigente para a venda de produtos frescos).
- > Dispor do tempo necessário para este tipo de comercialização. O mercado de apoio exige muito tempo: preparação da mercadoria para o transporte e a venda, transporte, instalação para a venda, venda, regresso e arrumação de novo. A presença num mercado consome mais ou menos meio dia de trabalho.
- > Demonstrar rigor na selecção dos mercados de apoio. Não ir a muitos, mas seleccioná-los bem. Verifica-se frequentemente uma derrapagem associada à variável tempo de comercialização/tempo de produção. Se esta variável aumenta demasiado, nota-se uma mudança de actividade para a compra/revenda de produtos, o que corresponde a uma perda de autenticidade para um produtor-vendedor. Um mercado deve gerar rapidamente um volume de vendas para permitir escoar rapidamente a produção.
- > Adaptar a oferta à procura através da experiência. O objectivo deve ser partir com o camião cheio e voltar com ele vazio.

Necessidades do cliente

- > A regularidade da presença do produtor.
- > Uma relação qualidade/preço satisfatória. Num mercado de consumo corrente, o cliente memoriza o preço e compara-o com os produtos que para si são concorrentes.
- > O aspecto das relações: o cliente pode regatear com o produtor, que se lembra do seu nome, lhe faz uma oferta de tempos a tempos, etc.

4.2.2 As manifestações sazonais [1]

As feiras, festas e manifestações sazonais que têm por vocação vender e promover os produtos, a região, os artesãos ou a agricultura. Este tipo de feiras beneficia também de uma certa forma de fidelização. Os clientes voltam lá, época após época, ou todos os anos, se os comerciantes souberem preservar uma imagem que valorize a manifestação, preservar a sua autenticidade, a qualidade dos produtos que lá são apresentados, etc.

No que se refere aos produtos locais, distinguem-se duas categorias de feiras: as que são organizadas na própria região e as feiras gastronómicas urbanas. As primeiras oferecem mais possibilidades de fidelizar a clientela. A participação de um produtor numa feira turística local permite-lhe igualmente vender e dar a conhecer o seu produto num ambiente agradável, diferente e de convívio.

Condições de implantação

- > Dispor de produtos adaptados (produtos que se conservem, de elevado valor unitário, que justifiquem a deslocação para a venda, e não produtos frescos e de compra regular).
- > As feiras regionais são os melhores apoios, pelo menos inicialmente: permitem utilizar a frequência da feira para fidelizar pelo menos uma parte da clientela.
- > Escolher as feiras em que os critérios de selecção dos vendedores são muito rigorosos. Este facto assegura a autenticidade da feira a longo prazo. Está demonstrado que uma feira muito frequentada por vendedores ambulantes perde progressivamente a sua frequência, uma vez que estes afugentam os clientes.

[1] Ver, sobre este assunto, o caderno LEADER I “A valorização dos recursos agrícolas locais”, anexo “A participação em feiras e salões profissionais”, AEIDL, 1994.

Execução

- > Instalar uma tenda elegante (decoração profissional, etc.) que estimulará a clientela.
- > Fazer o cliente parar, oferecendo-lhe uma prova, um jogo, etc.
- > Recolher os endereços dos clientes e assegurar um acompanhamento.
- > Escolher sobretudo feiras regionais.

Necessidades do cliente

- > Autenticidade.
- > Bem-estar, conforto, ambiente favorável à compra-prazer.
- > Segurança em relação à origem e à especificidade do produto.
- > Informação sobre o produto.

EXEMPLOS

Organização de feiras medievais (Navarra, Espanha)

A Associação dos Artesãos de Navarra (23 produtores de toda a região) organiza com êxito feiras medievais com - pletas, com trajes, decorações, animação, etc. Estas fei - ras integram-se numa estratégia de comercialização dos produtos inteiramente baseada na venda directa, em Navarra e no País Basco vizinho.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

Às vezes, convém aproveitar a oportunidade de reali - zação de acontecimentos que marcam a vida regional.

EXEMPLO

Criar uma vitrina para os produtos locais: a Festa dos Caçadores em Mirandela (Norte, Portugal)

A zona LEADER Terras Quentes é uma região de caça. A situação da produção local é difícil na região. Ainda exis - tem muitos produtos tradicionais nas montanhas (quei - jos, produtos de charcutaria, tecidos, etc.), mas a pro - dução é realizada por pessoas idosas, que não têm como objectivo desenvolvê-la, nem procurar outras saídas comerciais a não ser as vendas directas ou tradicionais. Os preços dos produtos são baixos em relação ao traba - lho que exigem. O grupo LEADER lançou uma experiên - cia inovadora apoiando, na pequena cidade de Miran - dela, a organização de uma “feira de caçadores”, que se

realiza por altura da abertura da caça. Os produtores podem vender os seus produtos aos caçadores, que vêm de todas as regiões de Portugal, e a melhores preços. A aposta consiste em fazer com que os jovens e os produ - tores mais dinâmicos, ao verificarem esta oportunidade de mercado, retomem a iniciativa.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

4.2.3 Os mercados de promoção

Os mercados de promoção são mercados que têm por objectivo promover um tipo de produtos, uma região, etc. Este tipo de feira não se destina a vender no momento, mas posteriormente. Do mesmo modo, o público deste tipo de feiras não é um público unica - mente de consumidores, sendo também frequentadas por profissionais (distribuidores, proprietários de res - taurantes, etc.). Os mercados de promoção não são seleccionados, por conseguinte, em função do volume de negócios a realizar durante a manifestação, mas em termos de volume de negócios de impacto, ou seja, o volume de negócios a realizar após a acção. Estes mer - cados exigem uma preparação muito grande (recolha de endereços, reuniões, convites profissionais) e um acom - panhamento depois da feira, para valorizar o após-feira. Importa escolher de preferência feiras ou salões espe - cializados onde os produtos vendidos são de qualidade constante ao longo do tempo e, sobretudo, onde os cri - térios de selecção dos expositores são muito rigorosos. Este tipo de manifestações extravasa geralmente o qua - dro dos circuitos curtos.

4.3 As lojas especializadas

Um grupo de agricultores, de artesãos ou de empresas, ou mesmo um comerciante, decide instalar uma loja para os seus produtos e/ou para os produtos do terri - tório. Constitui uma condição indispensável para a ren - dibilidade da loja a existência de uma forte densidade populacional na área de comércio. O investimento é importante, da ordem dos 10 000 a 50 000 euros ou mais. Também a gama dos produtos apresentada deve ser suficientemente grande para oferecer “o cesto da dona de casa” ou tudo quanto o consumidor precise para preparar a sua refeição.

Condições de implantação

- > A loja pode ser instalada no campo (numa estrada com grande circulação diária ou em locais turísticos muito frequentados, desde que os produtos se prestem a ser comprados por turistas) ou na cidade (numa rua de comércio, numa zona comercial de produtos alimentares, num centro comercial suficientemente frequentado, etc.).
- > A gama de produtos propostos deverá ser orientada, de acordo com os clientes visados, para produtos de consumo corrente (neste caso dever-se-á, no sector alimentar, poder encontrar “tudo para se fazer uma refeição”) ou produtos específicos (produtos festivos, presentes ou lembranças).
- > Estas lojas exigem muita inovação técnica e comercial, bem como uma dinamização muito grande (animação, provas, etc.).

Execução

- > É necessário prever um parque de estacionamento, um símbolo, painéis de incentivo publicitário e painéis de localização.
- > A superfície da loja deverá ser de 50 m² no mínimo, a fim de respeitar a norma geralmente aceite de 2/3 da superfície para circulação e 1/3 para exposição.
- > O espaço de exposição inclui um espaço para os produtos (prateleiras, estrados, etc.), um espaço de venda e de aconselhamento, uma caixa e um espaço de repouso e de informação.
- > O mobiliário respeita as regras de “merchandising”: prateleiras bonitas, existência de equipamento de serviços (cestos, cadeiras, mesas, espelhos), valorização dos produtos pela luz, limpeza impecável, mudança de decoração conforme as épocas.

Necessidades do cliente

- > O bem-estar (conforto, etc.), porque a compra neste tipo de lojas é uma compra-prazer, não uma compra de necessidade.
- > Uma relação qualidade-preço satisfatória.
- > Os serviços (facilidades de pagamento e aconselhamento).
- > A segurança em relação à qualidade, à origem e à autenticidade dos produtos.

Estilo de venda

- > Neste tipo de lojas, o pessoal é muito competente e muito eficiente. Além disso, a criação de uma loja de produtos rurais (agrícolas ou artesanais) está desti-

nada ao fracasso se não dispuser de um agricultor ou de um artesão que assegure a autenticidade do produto e dê garantias quanto ao serviço pós-venda. Os vendedores devem ter formação adequada, conhecer os produtos e ser capazes de os explicar ao cliente.

- > A acção comercial (produtos em promoção, animações e provas) dinamiza as vendas.
- > A venda em lojas especializadas precisa de ter margens de lucro importantes (30% a 40%) para assegurar a viabilidade da loja. Um dos obstáculos a evitar é a oferta de produtos de baixo custo para poder manter preços de venda competitivos. Os agricultores ou os artesãos deixam-se então tentar por uma lógica de produtividade que conduz rapidamente a uma diminuição da qualidade e da autenticidade dos produtos e à perda de numerosos clientes.

A loja colectiva de agricultores

O princípio desta forma de venda reside no facto de os agricultores se agruparem para criar e gerir colectivamente uma loja de produtos do território. São possíveis todas as opções: camião ambulante, abertura de uma loja numa vila ou numa zona periférica ou mesmo na cidade, ou um verdadeiro minimercado na beirada de uma estrada frequentada. Estas acções são frequentemente desenvolvidas por agricultores que já exploraram antes outras formas de venda directa, como a venda na exploração ou em mercados ambulantes. Existem também projectos de cooperativas, em que os cooperantes têm experiência da gestão de projectos em comum. O modo de relacionamento no grupo e as regras que este cria para gerir o projecto têm grande importância. O apoio de técnicos externos, reconhecidos pelo grupo, constitui uma ajuda preciosa. Considera-se^[1] que cada agricultor participante deve escoar pelo menos 10% da sua produção através deste canal, para que a operação tenha interesse para ele, tendo em conta o investimento pessoal que esta experiência requer. O potencial de consumidores que este tipo de loja permite atingir justifica o investimento (*em média, as lojas dos sócios da AVEC, na região Ródano - Alpes (França), realizam um volume de negócios anual de 300 000 euros*). Após vários anos de desenvolvimento, algumas explorações escoam a totalidade da sua produção por intermédio da loja colectiva. Uma variante da loja colectiva na cidade é o camião colectivo, que se desloca, em especial na área dos consumidores rurais.

[1] De acordo com a experiência da associação AVEC (*Agriculteurs en Vente Collective Directe*), França.

4.4 A venda à distância

Os produtos mais fáceis de vender por esta via são os que se conservam facilmente sem cadeia do frio. Existem exemplos de comercialização de queijos por correspondência – nomeadamente pela *Vino selección* em Espanha – mas esta prática exige uma logística muito profissional e são raros os exemplos de sucesso. Os principais produtos utilizados continuam a ser os vinhos (que representam 70% do volume de negócios da *Viño selección*) e as conservas alimentares, cujo preço por quilo elevado justifica o custo do transporte.

Deve fazer-se uma distinção entre a venda por correspondência e a venda à distância a clientes fidelizados:

4.4.1 A venda por correspondência

A **venda por correspondência** consiste em enviar a um cliente potencial, que não conhece nem a empresa nem o produto, um catálogo com base no qual ele faz as suas compras. Trata-se de uma forma de venda que exige investimentos muito importantes (custos de elaboração e edição de um catálogo, de um ficheiro, custos da publicidade por correio, uma logística profissional, uma gama completa de produtos). Além disso, comporta um risco importante, obrigando a dispor de fundos próprios elevados. Para as pequenas empresas que apesar disso desejam vender através deste canal, a solução mais eficaz consiste em associar sistemas de vendas já existentes, em vez de pretender criar um sistema próprio, com um catálogo formal. Pode-se, contudo, criar sempre um ficheiro próprio de “clientes” com um folheto simples: neste caso a acção seria equiparada a uma venda à distância a clientes fidelizados.

4.4.2 A venda à distância

A **venda à distância** consiste em vender a partir de um catálogo a um cliente que já conhece a empresa e/ou o produto. É um prolongamento natural da venda directa. Os consumidores, depois de regressarem a casa, gostam de comprar produtos que provaram durante as férias, para uma ocasião festiva ou para fazer uma oferta. A exploração do ficheiro de clientes [1] permite seleccionar compradores potenciais que já conhecem a empresa e o produto. O catálogo pode ser realizado facilmente e com meios reduzidos (fotocópias, por exemplo) e a pro-

[1] Os cartões de fidelidade, a organização de tómbolas (o cliente que participa na tómbola tem de preencher um bilhete em que indica o seu endereço) e a recolha dos endereços nos cheques dos clientes são alguns dos meios para criar um ficheiro de clientes.

moção através de publicidade por correio pode ser gerida a nível da exploração, desde que esta tenha uma gama suficientemente vasta de produtos.

O sucesso de um sistema de venda à distância ou por correspondência depende de dois elementos bastante interligados: a actualização constante do ficheiro e a fidelização da clientela. No entanto, as margens comerciais sobre os produtos – até 40% – podem ser absorvidas rapidamente pelos custos de promoção. É indispensável a gestão rigorosa do ficheiro para conservar uma taxa de retorno de encomendas importante.

Condições de implantação

- > Produtos que se conservem.
- > Produtos festivos ou que se possam guardar (vinho, por exemplo).
- > Um ficheiro de clientes fiéis.

Execução

- > Gestão do ficheiro de clientes.
- > Gestão das existências e da tesouraria.

Necessidades do cliente

- > Manter o aspecto relacional da venda.
- > Relação qualidade-preço, devido à concorrência.
- > Manter a ligação ao território.

4.5 A venda combinada de uma prestação cultural ou turística

Os consumidores urbanos procuram muitas vezes saber mais sobre os modos de fabrico dos produtos. Também gostam muito de transmitir os conhecimentos e o saber-fazer aos seus filhos. Para “consumirem o meio rural” têm necessidade de aí encontrar uma actividade: assistir ao fabrico de um produto, percorrer de bicicleta um circuito de descoberta, assistir a um espectáculo, etc.

A venda turística é uma variante da venda directa na exploração, mas neste caso o que se vende é mais um serviço do que um produto alimentar. É um produto de lazer ou um produto cultural, o conhecimento ou a ligação com a história do território, ou mesmo um momento agradável. Como já se mencionou, raramente se escoam grandes quantidades de produtos alimentares através deste tipo de circuito.

Condições de implantação

- > Estar situado numa zona de turismo de proximidade ou que apresente um interesse cultural ou turístico.
- > Dispor dos conhecimentos necessários e dos apoios adaptados para fornecer a prestação.

Execução

- > Conceber a prestação de forma a recuperar em volume de negócios o trabalho que ela exige.
- > Preparar uma prestação completa a um preço fixo, em que o investimento do cliente se resume unicamente ao preço de reserva do programa.
- > “Fornecer pistas” para a descoberta do meio (brochura, exposição, etc.).

Necessidades do cliente

- > Poder consumir o produto a um preço fixo que inclui o conjunto da prestação.
- > Ser-lhe fornecido absolutamente tudo (por exemplo, se se tratar de um passeio de bicicleta, o fornecedor do serviço entrega as bicicletas no local).
- > Dispor de informações e de explicações (visita guiada, documento, brochura, etc.).
- > O acolhimento, a convivência, o repouso, a descontração (espaço para tomar uma bebida, etc.).

EXEMPLO

Descobrir a agricultura biológica de bicicleta: a “Eko-Boerderij Route” (Drenthe, Países Baixos)

O produto vendido é um produto de lazer (um passeio de bicicleta) e um produto cultural (a explicação das especificidades do modo de produção biológico). Num circuito de 42 km, os clientes visitam 7 explorações de agricultura biológica, onde lhes são explicados os modos de produção e podem comprar os produtos.

Do ponto de vista quantitativo, as vendas são reduzidas. Os clientes não percorrem 42 km de bicicleta sempre que querem comprar legumes biológicos. O objectivo dos agricultores não é a venda directa, mas sim a promoção: associada ao prazer de andar de bicicleta, esta promoção deverá em princípio conduzir a um aumento das vendas através dos circuitos comerciais (supermercados e lojas especializadas onde os produtos são vendidos). O produto de lazer permite a utilização de canais de publicidade gratuitos (nas revistas de ciclismo, por exemplo) e o apoio das estruturas nacionais de turismo.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

POTENCIAL E RISCO SEGUNDO A FORMA DE VENDA E O TIPO DE PRODUTOS

Forma de venda	Tipo de produtos	Potencial	Risco
Venda na exploração	Produtos da exploração (legumes, animais de capoeira, queijos, vinhos, etc.), incluindo produtos frescos	+ a ++ (depende da frequência, portanto da localização da exploração)	0 a +
Feira turística local	Todos os tipos de produtos locais, especialmente produtos de natureza festiva	+ a ++ segundo a frequência	+
Venda à distância	Produtos que se conservam	+	+ a ++ segundo a lista de clientes e os meios de promoção
Venda por correspondência	Produtos de conserva, em especial vinhos e produtos de natureza festiva	+++	+++
Loja colectiva na cidade	Todos os tipos de produtos, incluindo produtos frescos (gama completa)	+++	+++
Feira de produtos locais na cidade	Produtos de natureza festiva	++ a +++	+ a ++
Mercados locais	Todos os tipos de produtos, segundo a frequência do mercado	+ a ++	+ a ++

N.B.: + reduzido; ++ médio; +++ elevado.

Capítulo 5

A colocação no mercado

A colocação no mercado

A colocação dos produtos no mercado pressupõe que se tenham em conta etapas que visam controlar o risco através dos estudos e dos testes de mercado, salientar o valor territorial da oferta e analisar de forma profissional a adequação entre a oferta e a procura.

5.1 Os estudos (formais) e os testes de mercado

O estudo prévio de um projecto de venda em circuitos curtos nem sempre se efectua de maneira formal, porque a venda é facilmente acessível. Assim, passa-se muitas vezes à fase de teste sem ter realizado um estudo formal.

O teste de mercado é uma forma adequada de verificar a viabilidade de uma ideia, quando a sua execução não exige, pelo menos inicialmente, grandes investimentos. Se o teste for conclusivo a acção pode prosseguir. Por exemplo, sempre que os produtores prevejam entrar num novo mercado, o mais eficaz consiste em experimentar durante alguns mercados. O teste permitirá saber se os produtos do grupo interessam aos clientes do mercado, eventualmente quais desses produtos é que interessam mais, se os produtores se conseguem organizar para realizar o trabalho, etc. No caso de o teste ser negativo, a mercadoria será utilizada de outra forma.

No entanto, sempre que a execução de uma ideia exigir um investimento importante – a compra ou a renovação de uma loja, por exemplo – torna-se indispensável o estudo prévio do projecto, de modo formal, para limitar o risco financeiro.

Nesta fase, é aconselhável solicitar a ajuda de um consultor, que para além de suas competências metodológicas contribui com uma visão exterior, por conseguinte mais objectiva, sobre o projecto. Os promotores do projecto, obviamente muito motivados, têm tendência para sobrestimar a sua capacidade de superar os obstáculos e para subestimar estes últimos. Além disso, pelo seu conhecimento de outras experiências o consultor pode orientar os produtores de modo eficaz em relação aos seus projectos^[1].

5.2 A dimensão territorial da oferta

Muitos territórios LEADER são ricos em produtos alimentares ou artesanais ligados às tradições locais. A ligação do produto ao território permite também conceber novos produtos associados a serviços. Neste domínio, cada território e cada grupo devem valorizar as suas próprias vantagens. Um ponto a ter especialmente em conta consiste em velar para que os produtores do serviço recuperem o seu investimento e o seu trabalho na facturação das prestações aos clientes (venda de produtos, refeições em prestações turísticas, alojamento, bilhetes de entrada para uma visita, etc.).

EXEMPLO

“Um domingo no campo” (Ródano-Alpes, França)

Alguns produtores propõem aos seus clientes, que habitam na aglomeração de Lião, uma tarde de descontração no campo, nas encostas do maciço Lyonnais.

O circuito de venda resulta da combinação de uma oferta local de maçãs, de uma situação do território não muito longe de centros de consumo, que apesar disso os habitantes da cidade consideram como “campo”, e das competências e motivações de um grupo de agricultores atraídos pela animação.

O princípio consiste em propor aos clientes, durante o fim-de-semana, a confecção de tartes de maçã na exploração dos produtores. Os clientes participam na confecção das tartes, regressando a casa com as tartes que fizeram e com outros produtos da exploração que são vendidos num espaço de comercialização anexo ao espaço de cozinha-lazer.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

[1] No guia LEADER “Avaliar o potencial turístico do território”, Bruxelas, 1997, existe uma ficha com os diversos critérios de selecção para contratar um consultor.

5.3 Análise da oferta e da procura

Recorrer a uma visão exterior de um profissional

É desejável que a análise da oferta seja efectuada de maneira formal e que seja valorizada a especificidade da oferta local em relação à concorrência. A visão de uma pessoa que não faz parte do grupo de produtores nem do território está por vezes mais em condições de valorizar esta especificidade. Neste sentido, não é por acaso que muitas iniciativas de comercialização de produtos locais nos mercados urbanos se devem a pessoas originárias do território, mas que emigraram para a cidade. Devido à sua origem conhecem os produtos locais e as suas qualidades e devido à sua permanência na cidade ou no estrangeiro conhecem igualmente as necessidades dos clientes potenciais.

Realizar o estudo de mercado

Paralelamente a qualquer estudo de mercado, é interessante, ou muitas vezes mesmo indispensável, testar o produto nas feiras, nos mercados locais e nos pontos de venda na exploração. Este método não exige qualquer investimento e dá resultados muito conclusivos em termos de motivação e de viabilidade. As feiras permitem testar o produto em situação real, a sua percepção pelos clientes, as qualidades do produtor para as vendas, etc.

Recomenda-se que os produtores sejam integrados no estudo de mercado, fazendo-os realizar eles mesmos uma parte dos inquéritos e fazendo-os participar no trabalho de interpretação. Este método permite diminuir os custos, aproximar os produtores dos clientes, fazê-los compreender as suas expectativas e confrontar-se com eles numa acção de perguntas.

O estudo de mercado aborda as três variáveis da comercialização: a área de comércio, o cliente e a concorrência.

A área de comércio

É a zona geográfica onde o empresário, o agricultor ou o grupo promotor do projecto podem esperar atrair clientes. Trata-se de uma noção que não pode ser evitada. Comunicar num ponto de venda afastado não produz resultados positivos. Importa por isso aproximar o serviço do cliente.

O que se determina aqui é:

- > a densidade da população residente e os fluxos de visitantes (turistas, residentes secundários, etc.);
- > a localização urbana ou rural da população;

- > os meios de transporte para chegar à loja (estrada e automóvel ou autocarro, tomando em consideração as barreiras naturais, como um rio, uma auto-estrada, etc.);
- > os meios logísticos (estrada, etc.).

A questão que se tem de colocar: será a população da área de comércio suficiente para fazer viver o agricultor, o artesão, o projecto?

De um modo geral considera-se em França que, se houver mais de 25 000 habitantes num raio de 25 km à volta do ponto de venda, o estudo pode prosseguir, enquanto se houver apenas 5 a 10 000 habitantes a rentabilidade é mais difícil.

O cliente

Aqui o que interessa são cinco tipos de informações:

- > Categorias socioprofissionais, hábitos de compra e de consumo: que orçamento é que o cliente consagra ao tipo de produtos que nos interessa? Onde e como é que o cliente compra os produtos (frescos ou embalados, etc.)? Qual é (em termos de cesto médio) o seu volume de compras actual? Estes dados fornecerão elementos que irão permitir determinar a imagem de marca que se quer dar ao ponto de venda e a política de preços, nomeadamente se se vão propor produtos frescos ou embalados.
- > Expectativas em relação ao produto: o que é que o cliente quer? O que é que compra actualmente? O que é que lhe falta? Orienta-se então para dois tipos de produtos: os produtos de consumo corrente devem ser acessíveis para todas as categorias socioprofissionais, enquanto os produtos de natureza festiva ou específicos podem ser mais caros.
- > Onde é que compra?
Deduz-se a partir daqui uma estratégia comercial e dos circuitos de venda (mercados, lojas, etc.)
- > Que tipos de serviços quer?
A partir das respostas a estas questões pensa-se em oferecer aos clientes serviços para além do produto (pagamento numa ou duas vezes, entrega ao domicílio). Responde-se a uma procura de serviço do cliente em relação ao produto e não o inverso (é preciso ter atenção para não construir uma estratégia comercial com base num serviço).
- > Como comunicar com ele?
É preciso deduzir uma estratégia de comunicação (de boca em boca, caixa de correio, folhetos, animação comercial nos grandes centros de comercialização, rádios locais).

A concorrência

- > Quem são os concorrentes?
- > Qual é a sua imagem de marca)?
- > Que fazem (que produtos fabricam)?
- > Onde vendem? Como vendem?
- > Seu método de venda é ou não agressivo, incluindo em matéria de preços)?

Daqui é possível deduzir-se se a concorrência é fraca ou forte e, por conseguinte, se o nosso método de venda deve ser agressivo ou não. A conclusão deve ser em termos de posicionamento.

Se a concorrência for forte, pode-se esperar atingir 0,1% a 0,5% dos clientes da área de comércio. Se for fraca, pode-se esperar 0,3% a 2%.

5.4 A acção do projecto

O projecto: objectivos humanos e económicos iniciais

Um projecto resulta da vontade e da acção de um indivíduo ou de um grupo. O critério de êxito é por conseguinte a motivação, mas também a autonomia adquirida pelo agricultor ou pelo artesão para realizar o seu projecto após a intervenção dos consultores.

A acção do projecto integra os testes de produção e de mercado, já descritos. Estes testes podem conduzir a alterações da acção comercial.

O estudo de mercado formal intervém a jusante dos testes. Permite precisar a viabilidade ou a rentabilidade de um investimento importante a fim de evitar erros grosseiros.

O estudo de mercado não é “científico”.

É uma técnica que consiste em examinar todos os parâmetros da comercialização, servindo-se nomeadamente de “listas de controlo”, registar os resultados, estudá-los e adaptar as acções em função das suas conclusões.

A melhoria das acções exige uma avaliação objectiva dos resultados, sendo por isso indispensável o registo dos dados. Entre os indicadores úteis podem citar-se: a frequência (registar todos os dias o número de clientes), o volume de vendas por produto (exploração dos dados de caixa), a observação qualitativa dos clientes (a pessoa que se encontra no posto de venda assinala as observações dos clientes durante uma manhã ou um dia, bem como as suas próprias observações sobre os produtos e os resultados da venda), a manutenção do ficheiro de clientes, que oferece, designadamente,

informações sobre a fidelização.

EXEMPLO

Estudo de mercado realizado tendo em vista a abertura de uma loja de produtos da exploração na cidade

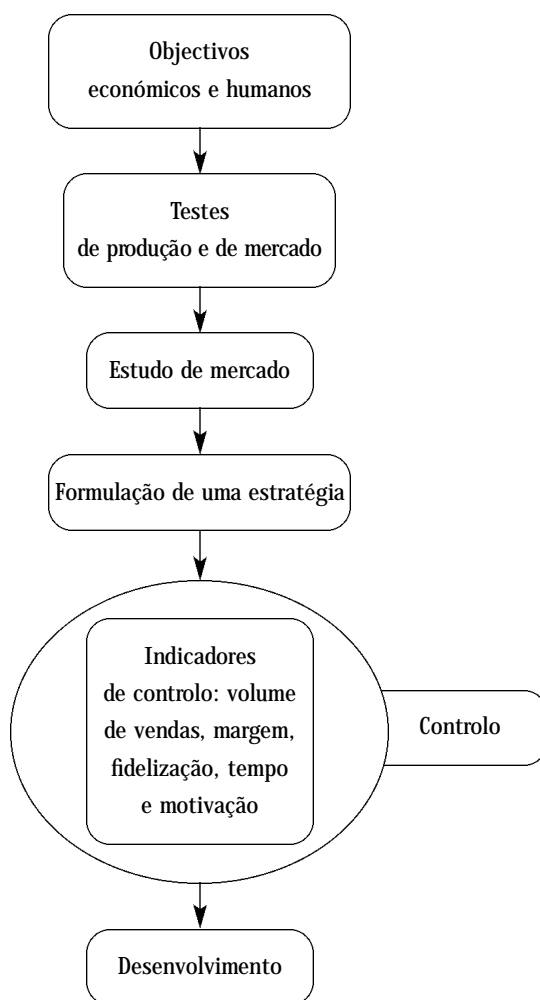
O estudo tem por objectivo determinar a oportunidade, para um grupo de agricultores, de investirem num projecto de abertura de uma loja na cidade, a fim de comercializar uma vasta gama de produtos de consumo corrente (legumes, frutos, ovos, produtos de charcutaria e carnes frescos, bem como produtos de complemento de gama, como compota, mel, vinhos e sumos de frutos). O investimento previsto é importante, dado que é preciso arrendar uma loja, adaptá-la e contratar uma vendedora.

O estudo de mercado deu as seguintes indicações:

- > *Existem 15 000 habitantes na área de comércio, com uma atracção comercial bastante fraca, porque não há muitos outros estabelecimentos na rua. Pode-se esperar captar 3% a 5% do mercado teórico. Trata-se de uma população sobretudo jovem, com rendimentos médios a elevados (dados obtidos na Câmara de Comércio). Isto permite prever um volume de negócios potencial entre 150 000 e 450 000 euros por ano.*
- > *Uma abordagem qualitativa e quantitativa, através de entrevistas exaustivas e um questionário enviado a uma amostra representativa de potenciais compradores, permitiu precisar as expectativas dos clientes e a sua percepção em relação à gama de produtos que o grupo de agricultores tenciona comercializar.*
- > *A loja foi efectivamente aberta, com um investimento de 106 000 euros. O volume de negócios foi aumentando progressivamente, tendo atingido 230 000 euros anuais ao fim de 2 anos. No entanto, uma perturbação no local (obras na extremidade da rua onde a loja estava instalada, impedindo os automóveis de estacionar nas proximidades) fez com que o volume de negócios baixasse para menos de 153 000 euros.*

Este exemplo mostra que, se o estudo de mercado evita os erros grosseiros, não é no entanto uma técnica muito precisa: em especial, o estudo de mercado não tem em conta a motivação e a capacidade de adaptação dos promotores de projectos, um dado fundamental que pode tornar viável um projecto aleatório ou, pelo contrário, inviabilizar um projecto situado num contexto que à partida era ideal.

A ACÇÃO DO PROJECTO



A observação permanente do mercado para reorientar o projecto

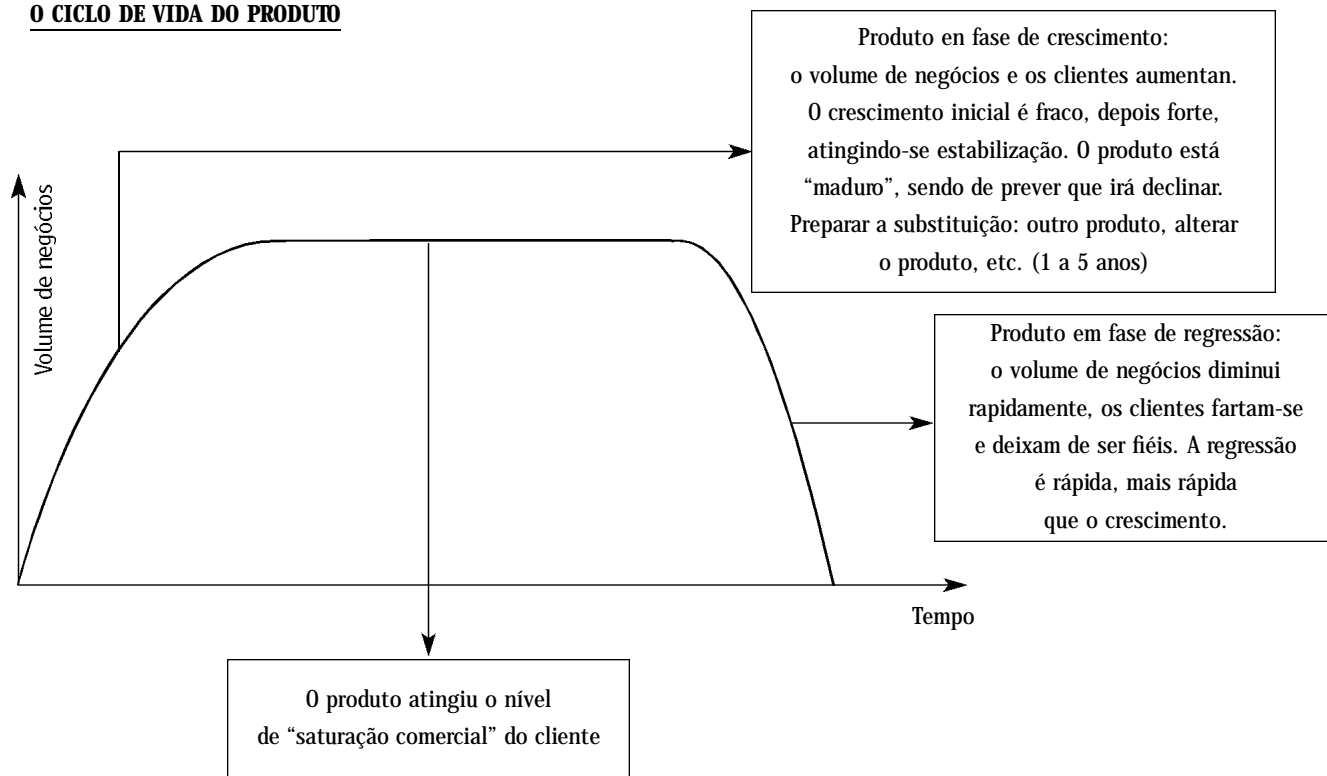
Sem inovação o cliente cansa-se, mesmo do melhor produto e da sua loja habitual. Cada produto tem um ciclo de vida, que impõe ao produtor uma forma de renovação.

O conhecimento do mercado exige uma atenção permanente, que consiste em voltar a questionar periodicamente a procura, os alvos possíveis, para poder apresentar constantemente uma oferta de produtos relevante. Esta acção formal é muito útil, de 2 em 2 ou de 3 em 3 anos ou quando o produto, a loja ou o serviço atinge um patamar de estagnação, em termos de volume de negócios ou de frequência, por exemplo, ou quando aparece alguma dificuldade (a diminuição da frequência, por exemplo).

Ao contrário do que acontece com o estudo prévio de um projecto de investimento, para o seu desenvolvimento dispõe-se de uma fonte suplementar de informação que reside na observação dos indicadores de controlo da actividade: volume de vendas por produto, frequência, margem por produto, percentagem de produtos não vendidos, caixa de ideias, observações dos clientes, evolução das vendas, concorrência, fidelização dos clientes, motivação da equipa.

Alguns produtores praticam uma observação permanente de carácter informal; estão constantemente à escuta dos seus clientes, observam as acções dos seus concorrentes no mercado e utilizam as suas férias, seja no próprio país ou no estrangeiro, para visitar experiências susceptíveis de lhes darem novas ideias.

O CICLO DE VIDA DO PRODUTO



Capítulo 6

Apoio aos grupos de produtores

Apoio aos grupos de produtores

Se as primeiras fases da venda em circuitos curtos são acessíveis a produtores individuais, as etapas seguintes, que são também as que conduzem às formas de comercialização mais estáveis e mais lucrativas, exigem gamas completas, grandes investimentos financeiros, uma motivação duradoura e por isso muitas vezes uma forma de acção colectiva.

O apoio à acção colectiva pode ocorrer em diversas situações:

- > Um grupo de empresas ou de agricultores está a pensar num projecto de comercialização em circuitos curtos; qual é a melhor forma de o ajudar?
- > As entidades que apresentam projectos de comercialização têm um peso económico demasiado reduzido (gama, capacidade de investimento, volumes) para que cada projecto, considerado individualmente, seja viável; como é que se pode favorecer a criação de uma acção colectiva?
- > O grupo LEADER intervém directamente para comercializar os produtos em circuitos curtos – é desejável?

O apoio ao projecto implica que sejam consideradas várias fases e várias acções.

6.1 Levar os potenciais promotores de projectos a encontrarem-se

A motivação e o desejo das pessoas de fundarem um grupo e de fazê-lo viver não se criam do exterior, nem se decretam. Contudo, há alguns factores que podem ajudar. É necessário, antes de mais, que os agentes que poderão vir a tornar-se promotores de projectos, individualmente, se encontrem para se poderem conhecer a nível profissional ou mesmo para poderem, se a confiança entre eles o permitir, expressar os seus objectivos e as suas estratégias. Acontece muitas vezes que as pessoas que praticam a mesma actividade não têm ocasião de discutir os seus negócios em conjunto, ainda que o facto de viverem na mesma região as leve a encontrarem-se. É possível também que se vejam como concorrentes, quando em relação a certos projectos é possível, desejável ou mesmo indispensável colaborar entre si.

EXEMPLO

Uma acção de formação para unir os padeiros: “Ur-Paarl nach Klosterart”, o velho pão do mosteiro (Vinschgau / Val Venosta, Trentino-Alto Ádige, Itália)

O ‘Ur-Paarl nach Klosterart’ é o pão tradicional da planície do vale do Ádige. As suas origens remontam à construção, no século XVII, do forno do mosteiro beneditino Mont-Marie de Burgusio. A sua produção tinha praticamente acabado, tal como a cultura dos cereais utilizados no seu fabrico. O programa LEADER contribuiu para fazer reviver o ‘Ur-Paarl’, financiando em parte a concepção do projecto (que envolveu, nomeadamente, uma acção de formação destinada aos padeiros), a realização de estudos de mercado, a promoção da acção e o estabelecimento de normas de qualidade.

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

6.2 A criação de locais de discussão e de expressão de interesses é susceptível de abrir novas perspectivas e criar novos equilíbrios

Ao criarem um local de discussão e de expressão de interesses, os animadores do projecto de apoio têm por vezes possibilidade de contribuir para criar novos equilíbrios, que fomentem mais o desenvolvimento nas condições actuais do território, quando existia uma situação que tinha bloqueado algumas iniciativas durante anos.

Ainda no Vinschgau/Val Venosta, os agentes do turismo desejavam que os turistas pudessem circular facilmente no território para o descobrir (caminhos pedestres, pistas para bicicletas, etc.), enquanto que os agricultores, cujas estradas para as máquinas eram frequentemente solicitadas para organizar circuitos pedestres e itinerários de bicicleta, eram tradicionalmente contra. Suscitando uma discussão aberta entre os agentes turísticos e os agricultores e mostrando que é do interesse de todos a organização de um itinerário de descoberta para promover produtos agrícolas da região, os animadores do grupo LEADER conseguiram propor novas modalidades de intercâmbio entre o sector do turismo e os agricultores.

6.3 Suscitar acções de desenvolvimento regional em torno dos produtos locais

Alguns produtos tradicionais estão por vezes na base de inúmeras actividades económicas numa região: é o caso do fabrico de queijos nas montanhas dos Pirenéus, de que vive uma parte significativa da população. Neste contexto, a “Missão agro-alimentar dos Pirenéus” é um exemplo de desenvolvimento integrado a uma escala regional de toda uma cadeia de fabrico de produtos locais.

EXEMPLO

A “Missão agro-alimentar dos Pirenéus” (França)

Em 1982, foi criada nos Pirenéus franceses uma equipa especializada de 3 técnicos, encarregados de apoiar os agricultores e os promotores de projectos que desejavam iniciar acções de transformação, valorização e comercialização dos seus produtos. Este apoio, o mais próximo possível dos produtores, abrange todas as fases do projecto, desde a melhoria da qualidade da produção até à concretização de estratégias de comercialização. Em 15 anos, foram executados com êxito 29 projectos, envolvendo directamente mais de 1 000 explorações agrícolas de montanha. Os domínios abrangidos desde o início da acção são numerosos e variados: queijos de quinta e artesanais, borrego, carnes de conserva, produtos de charcutaria, “foie gras”, conservas finas, compotas, licores, mel, plantas medicinais e aromáticas, sumos de frutos, etc.

Os elementos principais desta acção são os seguintes:

- > *Oferta de competências empresariais a um sector agrícola de montanha, onde muitas vezes não existem.*
- > *Criação de um importante valor acrescentado que proporciona um rendimento suplementar para uma população agrícola e artesanal, facilitando a sua manutenção em zona de montanha.*
- > *Intervenção com base em três tipos de critérios: técnicos (ligados nomeadamente às possibilidades de melhoria qualitativa da produção), económicos (ligados à análise dos mercados potenciais) e humanos (ligados ao reforço das competências dos promotores de projectos).*

Para uma descrição mais pormenorizada desta acção, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

6.4 Acompanhar um grupo constituído

Desde há cerca de dez anos que se desenvolvem iniciativas de agricultores que optaram por comercializar colectivamente, em directo, os produtos procedentes das suas explorações.

As suas modalidades de funcionamento são diversas. A forma de venda mais corrente é o ponto de venda permanente, do tipo loja, mas começam a aparecer outras fórmulas, como os mercados colectivos na exploração, os camiões colectivos ambulantes ou ainda as entregas colectivas.

As condições de implantação de uma forma de venda e as necessidades dos clientes são idênticas para as formas de venda individuais e para as estruturas colectivas.

No entanto, a realização do projecto colectivo é mais complexa, porque as motivações e os objectivos individuais têm de encontrar uma zona de entendimento e uma expressão em objectivos, bem como uma estratégia colectiva.

6.5 Definir objectivos e prioridades para contratualizar a organização colectiva

Uma fase de reflexão/formação anterior ao projecto, de preferência acompanhada de um animador, pode e deve demorar. Um ano no mínimo, dois anos no máximo, porque mais do que isso e o grupo desmobiliza-se. Esta fase permite às pessoas conhecerem-se, expressando as suas personalidades, os percursos e as estratégias individuais ou de exploração e concretizando ao mesmo tempo as primeiras etapas do projecto, ou seja:

- > expressar os objectivos e as potencialidades de compromisso de cada exploração;
- > contratualizar uma estratégia de funcionamento coerente;
- > criar uma identidade colectiva que dê resposta às expectativas dos consumidores.

6.6 Fazer com que cada participante clarifique as suas motivações

Durante esta etapa cada membro do projecto confirma:

- > os seus compromissos a curto e a médio prazo, em termos de gama e de volume de produtos, de tempo de trabalho, de investimento financeiro, de modificação da organização do trabalho para se adaptar às responsabilidades colectivas;
- > os seus objectivos em relação ao projecto colectivo, em termos de volume de negócios previsto;
- > a sua estratégia comercial em relação aos outros locais de venda;
- > as suas motivações para a relação directa com os consumidores, para a venda de outros produtos que não os seus, para a vida em grupo e a partilha das decisões.

A colocação em comum permitirá escolher o funcionamento mais adequado:

- > A variedade dos produtos é suficiente para constituir uma gama atractiva e responder às expectativas da clientela visada ou é necessário associar novos produtores?
- > O grupo é capaz de assumir a gestão colegial? Qual deve ser a distribuição das tarefas para o fazer?

Esta etapa pretende fazer com que se ganhe consciência de um factor importante de sucesso: se a finalidade consiste em viabilizar economicamente as explorações, os objectivos comerciais não poderão só por si garantir o sucesso da empresa sem uma forte motivação no que se refere à dimensão humana deste tipo.

6.7 Ter tempo para se conhecer e criar uma identidade colectiva

Alternando os tempos de acção e de reflexão, a equipa vai constituir-se gradualmente em torno do projecto. Procurar um local, avaliar os investimentos e os meios para os financiar, encontrar uma forma jurídica adaptada, visitar outras lojas colectivas, visitar-se mutuamente nas explorações e descobrir o saber-fazer de cada um, bem como iniciar-se nas técnicas de venda, são algumas das actividades e de ocasiões para o fazer.

O grupo escolhe um nome e instrumentos de comunicação que reflectem a imagem que deseja dar aos seus produtos e aos seus produtores. Pode então começar a concretizar acções de venda (bancas nas feiras ou mercados, animações locais, campanha de promoção), prosseguindo ao mesmo tempo a elaboração do projecto final: este início de funcionamento em comum serve para ensaiar a acção colectiva antes de realizar investimen-

tos mais importantes (instalação de um ponto de venda permanente, etc.). Esta progressividade da acção colectiva permite ao grupo ver quais são as dificuldades na acção. Cada um se pode ajustar ao funcionamento dos outros, por pequenos passos, sem ter de enfrentar de imediato os obstáculos mais importantes. Quando estes surgem, o grupo está constituído, os seus membros já se conhecem e aprenderam a trabalhar juntos.

6.8 Redigir o contrato e as regras de funcionamento interno

Esta etapa consiste em formalizar por escrito o contrato entre futuros sócios.

O contrato comporta:

- > as condições de entrada, de saída e de exclusão dos sócios;
- > o estatuto dos produtores (todos os membros do grupo são investidores em condições de igualdade? Participam todos no conjunto das tarefas colectivas? Admitem-se membros associados com condições de admissão diferentes? Quais serão as margens retiradas da venda dos produtos para cobrir as despesas de funcionamento?);
- > a zona de origem das explorações (é limitada a um território ou a uma localização geográfica?);
- > a repartição dos produtos por produtores (admite-se só um produtor por produto? Quais são os critérios de abastecimento para assegurar a complementaridade entre produtores?);
- > a responsabilidade dos produtores no que diz respeito aos produtos: entregas regulares e prioritárias ao grupo de venda, respeito a legislação em vigor e os critérios de qualidade pré-definidos colectivamente, gestão as rupturas de existências, os produtos não vendidos e os retirados por não conformidade;
- > a elaboração da política de preços: informação acerca dos produtos entre produtores e em intenção dos consumidores.

O regulamento interno define, nomeadamente:

- > as regras de gestão da decisão e da comunicação internas;
- > a organização de tempos de balanço e de debates com uma periodicidade regular (um encontro anual permite formalizar os objectivos e prioridades a longo prazo, enquanto as reuniões mensais dão oportunidade de fazer o ponto da situação sobre a dinâmica das vendas e as expectativas da clientela. É aí que vão ser concebidos os objectivos e se resolvem os problemas a curto prazo: gestão das rupturas de existências, acções de promoção e de animação, etc.).

Instrumentos de comunicação interna permitem assegurar diariamente a continuidade e o acompanhamento das vendas, entre produtores que se revezam dia sim, dia não.

6.9 Repartir as tarefas

Esta acção comporta:

- > a identificação de pessoas responsáveis, competentes e reconhecidas como tal pelo grupo; têm competências complementares e assumem uma função bem definida – contabilidade, administração, gestão das existências, decoração, etc.;
- > a gestão dos tempos de permanência – este tempo é igual independentemente do volume de negócios realizado ou proporcional ao volume realizado, com o risco de um envolvimento predominante dos produtores que apresentam produtos de atracção? Institui-se um tempo fixo mensal obrigatório ou, pelo contrário, o princípio de um banco de trabalho com base numa taxa horária de assalariado? Cada grupo procura o sistema mais equitativo, que tenha em conta, ao mesmo título que os tempos de venda, todos os outros postos, como a contabilidade e a gestão, o secretariado, as relações externas, a promoção, a manutenção;
- > a gestão do ou dos trabalhadores – esta função deverá adaptar-se tanto às necessidades do grupo de venda (contabilidade, venda em apoio dos produtores nos dias de ponta), como às das explorações. A criação de um emprego cujo tempo de trabalho é partilhado entre o grupo de venda e as explorações aderentes talvez seja uma boa solução. Independentemente das missões dos assalariados, os produtores devem integrá-los na equipa. O assalariado deve poder argumentar as vendas com a mesma competência que os produtores e sentir-se à vontade no espírito de convivência exigido pela clientela deste tipo de venda.

6.10 Reactualizar os objectivos e as prioridades

A experiência mostra a necessidade de instituir periodicamente um tempo de balanço entre os produtores: os seus objectivos comerciais foram atingidos? A sua exploração está pronta para se adaptar ao aumento da procura, para criar um novo produto, para abandonar um local de venda?

Paralelamente, será que a estrutura de venda concretizou as acções que podem dar resposta às expectativas dos produtores? O regulamento interno deve ser revisto? É necessária a intervenção de um mediador ou de uma “visão exterior”?

Há uma questão de fundo que merece ser colocada: onde é que o grupo de venda se situa na hierarquia das prioridades de cada produtor?

A experiência mostra que quando o instrumento colectivo é o local de comercialização prioritário, ou mesmo único, a motivação dos produtores mantém-se mais constante com o tempo do que quando o grupo constitui apenas uma parte da sua rede comercial.

Parte 2

**Comercializar colectivamente
os produtos locais
através dos circuitos longos**

Capítulo 1

Os desafios

Os desafios

A principal característica dos “circuitos longos” de comercialização é a presença de intermediários entre o produtor e o consumidor final.

Entende-se por “circuitos longos” a maior parte dos canais de comercialização que se situam geralmente fora dos mercados de proximidade. Não se trata de uma definição académica, nem sequer da pretensão de estabelecer uma distinção nítida entre “circuitos curtos” e “circuitos longos”. No entanto, estes últimos possuem certas características, como se indica acima, ligadas geralmente à presença de vários intermediários entre o produtor e o consumidor, o que implica consequências evidentes:

- > atendendo à ausência de um contacto directo, é mais difícil para o produtor compreender em que medida os seus produtos dão resposta às expectativas do consumidor;
- > o produto assume igualmente um papel mais importante para comunicar a identidade do produtor, em relação à qual, em certos casos, é a única fonte de informação;
- > devido ao facto de o “cliente” do produtor ser ele próprio um intermediário, a qualidade das suas relações terá uma grande repercussão nas vendas; o produtor é também um interlocutor comercial para o intermediário.

Numa lógica deste tipo, factores como a distância geográfica podem ter menor importância. Por exemplo, se é verdade que a distribuição organizada e a exportação podem ser consideradas circuitos longos, a venda por correspondência, em contrapartida, quando implica uma relação directa entre o produtor e o consumidor, pode ser equiparada a um circuito curto.

O “anonimato” do produtor em relação ao consumidor final, a relação com os clientes que, na maior parte dos casos, são profissionais do mercado (responsáveis de compras, importadores, grossistas, etc.), as quantidades em jogo para cada fornecimento, etc., são elementos que tornam os circuitos longos extremamente diferentes do contexto em que normalmente operam os pequenos produtores locais. Tal como se indicou num caderno anterior, entre o mundo da produção na pequena exploração agrícola e o mundo das grandes cadeias de distribuição existe uma *“fractura cultural entre dois universos que não são feitos um para o outro”*.

A história das tentativas efectuadas por pequenas empresas alimentares para desenvolverem novos canais de comercialização revela, com efeito, muitas experiências negativas e exemplos de fracassos. Encontram-se muito frequentemente, em contextos geográficos muito diversos, fenómenos como a **“absorção” pela grande distribuição** (processo através do qual, por meio de encomendas cada vez mais numerosas, a grande distribuição se torna praticamente o único cliente da empresa, que se vê assim forçada a celebrar contratos cada vez menos lucrativos até chegar a uma adulteração da sua produção) e iniciativas institucionais de promoção colectiva para novos mercados (exportações, exposições, campanhas publicitárias, etc.) que acabam em insucessos.

Tendo em conta nomeadamente experiências deste tipo, muitos produtores locais vêm na comercialização fora dos mercados de proximidade mais **uma ameaça do que uma oportunidade**: *“... a grande distribuição propõe condições de compra insuportáveis, ... a exportação é um canal ao alcance de poucos, ... os projectos colectivos de desenvolvimento comercial não funcionam”*[1]. Em muitos contextos rurais, noções deste tipo são hoje verdadeiros lugares-comuns e a entrada nos circuitos longos é encarada apenas como um mal necessário quando o mercado local já não pode absorver a oferta do produto.

Mas se uma pequena empresa que opera à escala local tem boas razões para desconfiar dos circuitos longos, a difusão de preconceitos como os que se acabam de citar corre o risco de se tornar uma ameaça, um elemento enganador susceptível de reduzir inevitavelmente o horizonte das pequenas empresas, de as desviar da evolução dos mercados e, por consequência, das mudanças constantes das condições de acesso e das “regras do jogo”.

Antes de tirar conclusões estratégicas sobre os “circuitos longos”, importa nomeadamente ter em conta pelo menos três elementos:

- > **o forte crescimento da procura de produtos regionais;**
- > **as novas condições de mercado;**
- > **a evolução do contexto rural.**

[1] Daniel Pujol, *op.cit*

OS CIRCUITOS LONGOS DE COMERCIALIZAÇÃO

	Produtores	
<i>Grande distribuição</i>	Distribuição tradicional	Exportação
Centrais nacionais de compras	Escritórios de representação	Importadores nacionais, escritórios de representação
Plataformas regionais de compras	Grossistas Distribuidores	Grossistas Distribuidores
Pontos de venda (supermercados, hipermercados, etc.)	Pontos de venda (minimercados, lojas especializadas, etc.)	Pontos de venda (lojas, supermercados, etc.)
Consumidores	Consumidores	Consumidores
	Restaurantes	Restaurantes
Mercado nacional		Mercado estrangeiro

1.1 O aumento da procura

Tal como se indicou desde a introdução deste caderno, a procura de produtos alimentares típicos com uma imagem artesanal conhece indiscutivelmente um crescimento cada vez maior, com algumas diferenças de país para país. Neste sector já não se fala de “nichos” de mercado, mas antes de tendências generalizadas para o consumo^[1].

De acordo com um inquérito do Eurobarómetro, efectuado pelo INRA (Instituto Nacional de Investigação Agronómica, França), por conta da Comissão Europeia, junto de 16 000 europeus em Novembro e Dezembro de 1995, a origem do produto representa para 30% dos consumidores um critério de escolha importante no momento da compra. Além disso, 76% das pessoas interrogadas declararam consumir produtos alimentares resultantes de “técnicas tradicionais” e para os identificar 43% apoiam-se na explicação que figura no rótulo. Note-se igualmente que 33% das pessoas interrogadas controlam a composição do produto, 29% verificam o local de produção, 27% procuram uma indicação relativa ao carácter “tradicional” e 25% baseiam-se na marca.

[1] Daniel Pujol, *op. cit.*

1.2 As novas condições do mercado

Perante o aumento da procura, os operadores existentes no mercado alteraram a sua atitude em relação aos produtos locais. Assim, na sua procura permanente de elementos susceptíveis de caracterizar e animar os seus pontos de venda, as grandes marcas vêem hoje nos produtos regionais um factor que pode transmitir ao público imagens positivas e gratificantes.

Esta situação proporciona oportunidades de mercado interessantes, mas definiu igualmente um novo quadro com formas de concorrência inéditas. Embora de facto a concorrência entre produtores não seja muito grande (sobretudo nos circuitos longos, onde a presença das pequenas empresas artesanais é ainda limitada), assiste-se no entanto ao aparecimento de novas formas de concorrência provenientes das indústrias alimentares, cada vez mais implantadas no mercado com gamas de produtos que veiculam uma imagem típica e artesanal, e das grandes cadeias de distribuição.

A operação “Cadeia Qualidade Carrefour” constitui um exemplo típico deste fenómeno. Esta cadeia francesa de hipermercados celebrou com mais de 20 000 fornecedores – explorações agrícolas, empresas de pesca, sociedades de transformação agro-alimentar (cooperativas, matadouros, moinhos, etc.) – um acordo de fornecimento de produtos alimentares realizados a partir de receitas naturais e tradicionais, respeitando absolutamente as condições de higiene e de segurança ali-

mentar. Além disso, estes produtos receberão uma certificação de organismos independentes, como “Qualité France” ou “Ecocert”. Trata-se de uma rede de acordos que, a médio prazo, deverá abranger quase 50 000 produtores regionais, que gerem todas as pequenas e médias empresas, algumas das quais especializadas na agricultura biológica. Todos os operadores que irão participar na iniciativa utilizarão a marca genérica “Cadeia Qualidade Carrefour”.

1.3 O contexto rural evolui

Se de um ponto de vista comercial não se pode negar a existência de oportunidades concretas para as pequenas empresas tradicionais, nem a ameaça representada pela concorrência que quer ocupar o espaço disponível, a questão é saber se as zonas rurais dispõem das bases necessárias para um controlo da cadeia a jusante.

É evidente que a distância entre os circuitos de comercialização da distribuição organizada e as pequenas empresas locais se está a reduzir progressivamente. Este fenómeno não se pode explicar exclusivamente em termos tecnológicos, pela evolução dos sistemas de comunicação e dos serviços ligados à distribuição. Na verdade, assistimos ao nascimento de uma nova forma de interesse recíproco dos consumidores e dos produtores: os primeiros querem conhecer melhor os produtos do território e a sua identidade e para os segundos o desenvolvimento do marketing poderá apresentar interessantes perspectivas económicas e novas motivações para desempenharem o seu papel de agentes do mundo rural.

Nesta óptica, as actividades de desenvolvimento comercial são importantes para o futuro das zonas rurais:

- > pela sua capacidade de envolver os jovens;
- > pelo seu papel na divulgação e no reforço da identidade local;
- > porque representam uma oportunidade de manter localmente uma parte importante do valor acrescentado dos produtos.

Nos circuitos longos, a função comercial compreende uma série de actividades tradicionalmente efectuadas por ligações a jusante da cadeia alimentar: grossistas, distribuidores, representações comerciais, sociedades de exportação, etc. Nos seus métodos, nos seus conteúdos e no tipo de perfil profissional pretendido, este sistema está muito afastado do esquema das actividades de produção. Uma evolução neste sentido exigirá por conseguinte, em muitos territórios rurais, uma

verdadeira “revolução cultural” para se adquirir uma mentalidade virada para o mercado e injectar perfis profissionais específicos neste domínio.

A estratégia desenvolvida pela Câmara da Agricultura do Midi-Pyrénées (França), e que se dirige sobretudo aos jovens que desejam lançar-se na actividade agrícola, constitui um exemplo interessante: num contexto regional que se caracteriza por uma redução progressiva da actividade agrícola, com grandes produções vegetais e animais indiferenciadas e que dependem das ajudas compensatórias da União Europeia, e por uma queda inegável das perspectivas de rendimento e de emprego agrícolas, a Câmara da Agricultura quis apostar no património rico e diversificado das produções locais típicas.

O seu projecto abrange vários objectivos concretos:

- > desenvolver as produções locais que possam criar valor acrescentado;
- > criar organizações económicas de transformação e/ou de comercialização profissionais;
- > ir ainda mais longe para controlar as estratégias da cadeia.

1.4 Seis exemplos, mil e uma lições a tirar

Seis estudos de casos^[1] relativos a empresas rurais de tipo individual e colectivo demonstram as seguintes características:

- > uma grande confiança na possibilidade de valorizar o capital de produtos locais com as suas identidades e especificidades;
- > uma atitude “descomplexada” no que diz respeito ao mercado e nomeadamente em relação aos circuitos comerciais longos.

Estas experiências permitem retirar alguns ensinamentos, tanto para aqueles que se preparam para criar actividades análogas como para pessoas ou grupos LEADER encarregados de mobilizar e de orientar os recursos em proveito deste tipo de acções, que exigem um apoio competente, flexível e quase sempre não convencional.

[1] Realizados por ocasião do seminário LEADER “Comercializar os produtos locais através dos circuitos curtos”, Kinsale (IR), Junho de 1997.

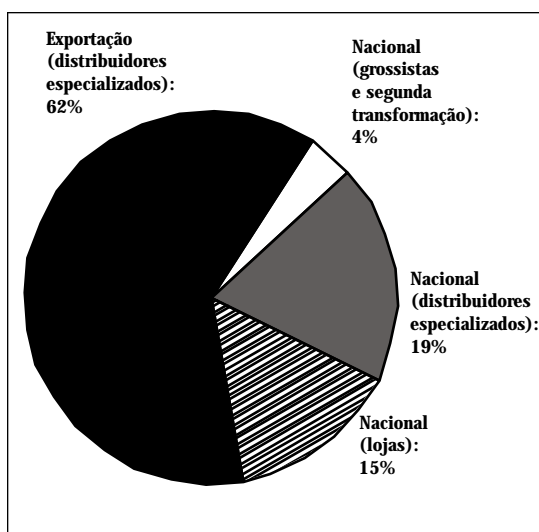
EXEMPLO 1: AGRONATURA (PIEMONTE, ITÁLIA)

A Agronatura foi criada em 1982, sob a forma de uma cooperativa de agricultores que produzem plantas medicinais a partir de métodos de transformação biodinâmicos.

A cooperativa introduziu e alargou a cultura das plantas medicinais como alternativa às produções tradicionais nos solos pobres das partes mais altas da colina.

A cooperativa trabalha actualmente com uma vasta gama de produtos à base de plantas, que comercializa. Em 1997, o seu volume de negócios anual atingiu cerca de 330 000 euros.

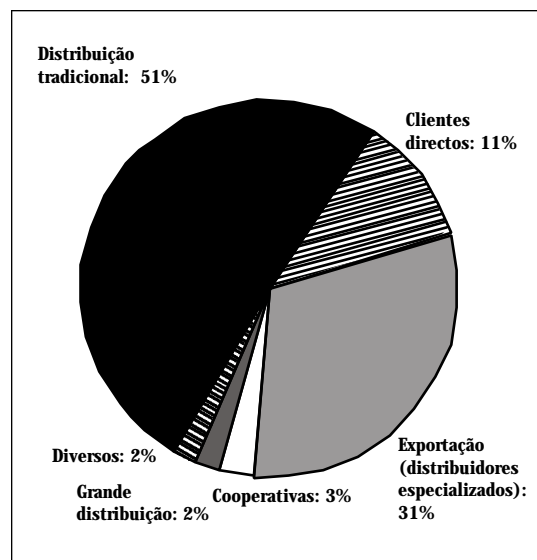
Os seus clientes são distribuidores especializados e grossistas italianos e estrangeiros.



Para uma apresentação mais pormenorizada da empresa, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

EXEMPLO 2: AGRUPACIÓN DE COOPERATIVAS DEL VALLE DEL JERTE (ESTREMADURA, ESPANHA)

Esta cooperativa de segundo nível – agrupa 14 pequenas cooperativas de produtores e tem mais de 4 500 membros – nasceu em 1986. Desde aí realizou uma série de iniciativas de valorização da produção local de cerejas (20% do mercado espanhol da cereja), que anteriormente eram vendidas em bruto no mercado grossista; a operação consistiu em desenvolver produtos inovadores, arranjar instalações de transformação, desenvolver a comercialização, etc. Actualmente, a cooperativa comercializa uma vasta gama de produtos frescos e transformados de grande qualidade através de vários canais de comercialização. Em 1997, o seu volume de negócios foi de cerca de 625 000 euros, subdividido da seguinte forma:

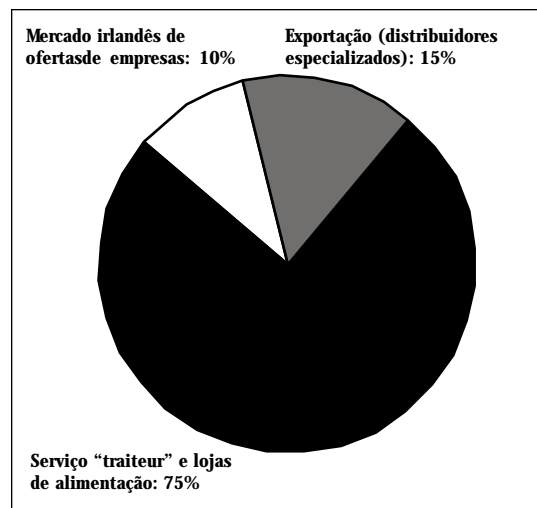


Para uma apresentação mais pormenorizada da empresa, ver o repertório “Acções inovadoras de desenvolvimento rural” (Observatório Europeu LEADER).

EXEMPLO 3: BIA NA RÌ (IRLÂNDIA)

Em 1993, foi criada a “Shannon Basket of Fine Foods” (Cesto de Produtos de Qualidade de Shannon), sucursal de uma cooperativa irlandesa de caça, com o objectivo de desenvolver a comercialização das especialidades alimentares provenientes da região de Shannon. A estrutura inicial foi-se especializando progressivamente e alargou o seu raio de acção. Actualmente designada Bia Na Rì (“Alimento de Reis”), é uma empresa independente que propõe queijos de quinta irlandeses no mercado da gama alta.

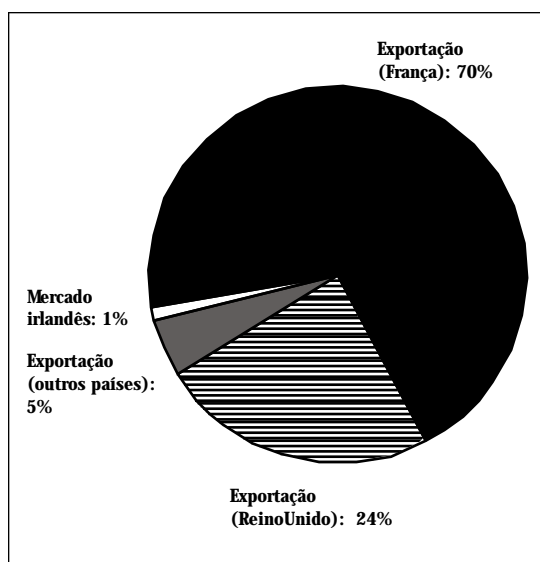
A empresa, que se especializou na selecção de queijos de elevada qualidade destinados a clientes exigentes, vende 45 tipos de queijos irlandeses, bem como outras especialidades em mercados de nicho irlandeses e estrangeiros (volume de negócios em 1997: 160 000 euros).



Para uma apresentação mais pormenorizada da empresa, ver o repertório “**Acções inovadoras de desenvolvimento rural**” (Observatório Europeu LEADER).

EXEMPLO 4: FASTNET MUSSELS LTD (IRLÂNDIA)

A “Fastnet Mussels” é uma exploração piscícola criada em 1983 para se dedicar à aquicultura e mais especialmente à produção de mariscos na baía de Bantry. Inicialmente uma empresa familiar, desenvolveu-se rapidamente graças a um trabalho intensivo no sector da investigação e do desenvolvimento, centrado principalmente na inovação de produtos. A empresa desenvolveu nomeadamente uma técnica de congelação de mexilhões meio fechados na casca, que não altera as qualidades gustativas do produto e garante o aumento do seu tempo de vida. A empresa pôde assim alterar o carácter sazonal da sua produção e ser mais competitiva nos mercados da exportação.

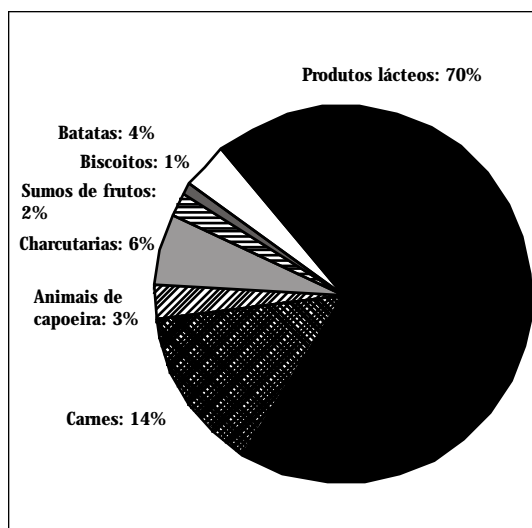


Para uma apresentação mais pormenorizada da empresa, ver o repertório “**Acções inovadoras de desenvolvimento rural**” (Observatório Europeu LEADER).

EXEMPLO 5: OS AIE

(AGRUPAMENTOS DE INTERESSE ECONÓMICO) DE SEINE-ET-MARNE (ILE-DE-FRANCE, FRANÇA)

Em 1994, a Câmara da Agricultura de Seine-et-Marne lança um serviço de marketing com o objectivo de ajudar os produtores agrícolas locais a desenvolverem canais de comercialização que permitiria completar a oferta da venda directa. Esta iniciativa conduziu à criação de dois agrupamentos de interesse económico (AIE), “PROFAR 77” e “PRODIFLOR”, constituídos respectivamente por 10 produtores de alimentos frescos e 10 horticultores. No espaço de dois anos os AIE organizaram um serviço de venda junto dos hipermercados das maiores marcas francesas, que lhes permitiu gerar um volume de negócios de mais de 600 000 euros em 1997.

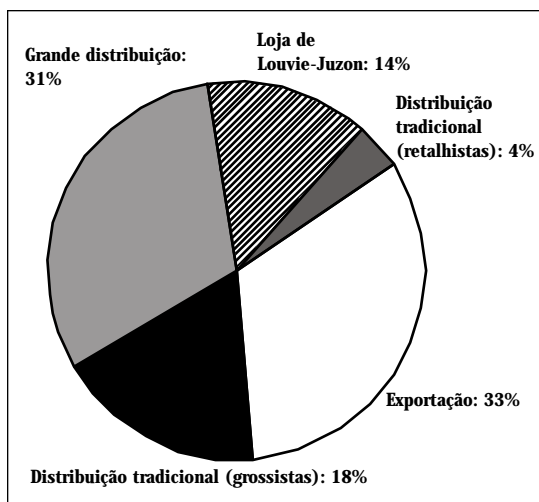


Para uma apresentação mais pormenorizada da empresa, ver o repertório “**Acções inovadoras de desenvolvimento rural**” (Observatório Europeu LEADER).

EXEMPLO 6: SABORES DOS PIRENÉUS (FRANÇA)

A associação “Sabores dos Pirenéus” ocupa-se da comercialização nos mercados franceses e estrangeiros de uma gama de produtos artesanais fabricados por 15 pequenas empresas agro-alimentares, individuais e colectivas, situadas na encosta francesa do maciço dos Pirenéus. Esta associação, criada em 1984, atingiu um volume de negócios de mais de 1,8 milhões de euros em 1997, o que representa cerca de 20% do volume de negócios das empresas associadas.

Para além da sua loja de Louvie-Juzon, a associação “Sabores dos Pirenéus” opera através de canais de comercialização pouco acessíveis e nos quais os membros, individualmente, só com muita dificuldade poderiam penetrar (distribuição organizada e exportação).



Para uma apresentação mais pormenorizada da empresa, ver o repertório “**Ações inovadoras de desenvolvimento rural**” (Observatório Europeu LEADER).

Capítulo 2

As condições do sucesso

As condições do sucesso

As iniciativas de comercialização em circuitos longos relativas a pequenas empresas efectuam-se quase sempre a nível colectivo. Além disso, a participação de produtores artesanais e/ou de explorações agrícolas no desenvolvimento de uma gama ou de um “cesto” de produtos alimentares representa um objectivo estratégico para muitos grupos de desenvolvimento local. No entanto, são muitas as implicações da participação neste tipo de projectos e ultrapassam a natureza estritamente comercial da operação; os riscos e os factores de insucesso estão presentes desde o início.

Condições preliminares

As condições prévias da realização de uma acção colectiva de desenvolvimento comercial dizem respeito globalmente a quatro grandes domínios:

- > **os produtos**, que devem possuir uma “qualidade real” e características comuns, como a origem, a imagem e o posicionamento;
- > **os produtores**, que se devem envolver de forma concreta, o que significa partilharem objectivos, estarem preparados para uma participação activa e aceitarem e aplicarem as regras estabelecidas de comum acordo;
- > **o grupo promotor (os produtores, os especialistas, etc.)** encarregado de gerir a iniciativa – deve possuir recursos e competências específicas do sector comercial (seja uma experiência directa, seja ter possibilidade de recurso à participação de especialistas externos);
- > **a motivação colectiva** e o ambiente de trabalho, que permitem uma mobilização em torno da iniciativa, a criação do impulso e uma confiança recíproca.

2.1 Os produtos: a “qualidade real” não é uma opinião

No domínio da valorização dos produtos, faz-se muitas vezes referência à noção de qualidade, mas nem sempre essa referência é adequada. Com um objectivo de clareza, atentemos na definição de qualidade da **ISO (Organização Internacional de Normalização)**, que é normalmente aceite. Na norma **ISO 8402** refere-se, com efeito, que “a qualidade é o conjunto de propriedades e de características de um produto ou de um serviço que lhe permitem dar resposta às necessidades expressas ou implícitas

(dos consumidores)”. Esta definição significa, por conseguinte, que das várias características que podem ser apreciadas num produto só os critérios que respondem às exigências do utilizador (cliente, consumidor, etc.) é que são importantes para determinar a qualidade.

As características da qualidade [1]

Existem vários modelos de classificação das características qualitativas (ou das condições exigidas) dos produtos alimentares. Sem pretender ser exaustivo, a abordagem pragmática da qualidade nas pequenas unidades locais de produção alimentar poderá implicar quatro grandes domínios:

- > as normas de higiene;
- > as características gustativas;
- > as características do serviço;
- > as características da imagem.

A publicação de inúmeras disposições comunitárias nos últimos anos causou grandes modificações dos quadros regulamentares nacionais em sectores importantes da prevenção, entre os quais a **higiene dos géneros alimentícios**. A inovação mais importante introduzida por estas directivas diz respeito às realizações, mas igualmente ao papel e às responsabilidades atribuídas ao produtor no sistema geral dos controlos. As explorações agrícolas e as pequenas empresas alimentares tradicionais conheceram, e conhecem ainda, grandes dificuldades de adaptação em vários países, dificuldades que se devem sobretudo à ausência de uma organização e de soluções técnicas adaptadas a uma economia de pequena dimensão.

O cumprimento das normas de higiene europeias constitui, no entanto, uma condição prévia indispensável para “entrar em circuitos longos”. Este critério implica, aliás, um trabalho difícil, que no caso de um grande número de pequenas empresas dos países da União Europeia não é evidente.

Na Irlanda, graças à qualidade e ao carácter inovador do seu produto, a Fastnet Mussels Ltd conseguiu fazer da exportação o seu principal canal de comercialização (95% das vendas), mas para desenvolver um sistema de controlo automático da higiene a empresa teve de investir bastante.

[1] Ver a ficha técnica n.º 1: *Garantia sanitária no sector agro-alimentar – alguns elementos sobre os últimos regulamentos comunitários e sobre o autocontrolo*

Os produtores de Seine-et-Marne (França) agiram da mesma forma e criaram um serviço de comercialização eficiente dos seus produtos agrícolas junto de grandes marcas de distribuição. Também estes produtores consideram que o respeito das normas europeias nas unidades de transformação constitui um dos sete elementos de credibilidade do seu serviço de marketing junto das centrais de compras.

As **características gustativas** permitem responder às expectativas de tipo hedonista (o “prazer de comer”) dos consumidores. Durante os últimos anos os métodos de identificação destas características sofreram alterações consideráveis. Numa lógica de desenvolvimento comercial não se recorre muito à utilização de técnicas de análise sensorial rigorosas e sofisticadas, mas é dada uma atenção constante e metódica a certos aspectos que correm frequentemente o risco de ser negligenciados. Actividades como a definição e verificação do impacto dos principais defeitos do produto ou uma comparação periódica do produto com os dos concorrentes locais directos, etc., são iniciativas que não exigem recursos e técnicas específicas (a não ser a assiduidade e o trabalho) e que podem no entanto fornecer informações importantes. Um produto que é apresentado como típico, artesanal ou “de quinta” deve possuir imperativamente uma qualidade gustativa inegável e o melhor teste, neste caso, continua a ser indubitavelmente o teste comparativo local (uma confrontação com os “melhores produtos” do território).

As **características do serviço e da imagem** referem-se a todos os elementos que incentivam o consumo (conservação, facilidade de utilização, informações fornecidas, etc.) e que satisfazem as expectativas de recompensa psicológica do consumidor. Neste domínio, as exigências do cliente (importadores ou grande distribuição, por exemplo) e do consumidor final são quase sempre diferentes das exigências nos mercados de proximidade. Para aceder a estes mercados afastados é geralmente necessário alterar o produto inicial. Na maior parte dos casos, as modificações referem-se ao acondicionamento e à conservação, à apresentação de porções ou à dimensão do produto ou ainda ao rótulo e à apresentação. Contudo, antes de alterar certas características do produto, impõe-se um estudo adequado da definição dos objectivos.

A Fastnet Mussels trabalhou muito no domínio da investigação e do desenvolvimento com a Universidade de Cork. Esta actividade permitiu-lhe desenvolver uma técnica (designada “FIS”) de limpeza dos mexilhões sem abrir as suas cascas e congelá-los em seguida na casca, o que permite prolongar a sua vida por 12 meses, preservando ao mesmo tempo perfeitamente a qualidade gustativa do produto (o que é impossível no caso da congelação dos mexilhões fora da sua casca). Esta inovação nas características do serviço foi uma vantagem determinante para permitir à empresa aceder aos canais de comercialização da exportação.

A **apresentação** é por vezes o único vector de comunicação da identidade do produto. Nesta lógica, é indispensável definir com precisão o conteúdo da mensagem que se pretende transmitir e os seus objectivos. Se é verdade que a embalagem deve transmitir uma imagem artesanal do produto, deve também tranquilizar o consumidor e comunicar-lhe uma imagem profissional. O seu preço será naturalmente adaptado. Por exemplo, seria um erro grave acentuar demasiado a imagem de qualidade e de especialidade gastronómica em detrimento de uma embalagem simples e barata quando se quer vender numa grande superfície.

As cooperativas do Valle del Jerte desenvolveram 20 tipos de embalagens diferentes para as cerejas frescas. Cada embalagem corresponde às exigências específicas de um certo tipo de clientela (por exemplo: uma embalagem que é possível reciclar para o mercado alemão ou uma embalagem que valoriza a qualidade das cerejas para o mercado francês).

Por outro lado, cada vez mais os clientes exigem garantias específicas em relação à origem das matérias-primas utilizadas. Este critério de “**rastreabilidade**” impõe-se como uma espécie de palavra de ordem no mercado: representa um factor de segurança inegável e faz hoje parte integrante da imagem dos produtos locais comercializados em circuitos longos.

2.2 Os produtores: a opção de se juntarem e realizarem iniciativas em bases sólidas

Uma das principais ameaças que paira sobre as iniciativas colectivas deste tipo no momento da sua criação é a reduzida motivação dos parceiros. Se é bastante fácil conseguir uma elevada taxa de participação, muitas vezes os parceiros estão “pouco convictos” e a motivação que os anima é do tipo “vamos ver, não há nada a perder”. Esta forma de adesão representa quase sempre um elemento negativo, mais do que uma vantagem. Por outro lado, ao pretender envolver o maior número possível de produtores locais (por exemplo, para justificar a utilização de auxílios públicos), cria-se frequentemente um equívoco, sendo evidente que um grupo de promotores restrito, mas unido, tem mais possibilidades de ter êxito. De um ponto de vista “ético”, o que conta, no fim de contas, não é tanto o número de participantes, mas antes a seriedade e a transparência das condições de participação.

A cooperativa Agronatura, que baseou a sua estratégia comercial na qualidade das matérias-primas (plantas medicinais) transformadas e na planificação da sua produção com os clientes, atribui uma importância fundamental à motivação dos seus novos membros. Antes de serem admitidos, os novos membros são submetidos a um programa de avaliação/sensibilização, que compreende uma série de encontros escalonados em vários meses. Esta operação, que foi buscar o nome à terminologia específica da agricultura biodinâmica, foi apelidada de trabalho de “dinamização” dos novos sócios.

2.3 O grupo promotor: o profissionalismo não é uma simples opção

A realização de acções comerciais só pode ser medida em termos de vendas. Numa lógica desse tipo, a existência de competências comerciais específicas constitui um elemento determinante. É necessário possuir competências em gestão e em marketing para definir e realizar um plano de desenvolvimento tanto numa pequena empresa artesanal como numa grande empresa industrial.

Devido à sua importância estratégica, as decisões e as responsabilidades da função comercial não podem ser delegadas em alguém do exterior. Mesmo assim, pelo menos na fase de arranque, é quase sempre indispensável recorrer a um profissional especializado.

A Missão Agro-Alimentar dos Pirenéus (França) está encarregada de dar apoio técnico especializado às empresas locais durante a fase de definição e de concretização dos seus programas de desenvolvimento.

Os produtores de Seine-et-Marne (França) confiaram a programação estratégica e a realização da sua iniciativa comercial a um responsável comercial que possuía vinte anos de experiência profissional no sector da grande distribuição organizada. Praticamente sem qualquer experiência específica à partida e sem o mínimo recurso logístico, conseguiram em pouco tempo, graças a este investimento no profissionalismo, entrar com êxito nos hipermercados das maiores marcas francesas.

2.4 A motivação colectiva

A energia e o carisma dos promotores são elementos quase determinantes para ultrapassar as inevitáveis dificuldades do arranque e o acentuado individualismo dos pequenos produtores.

Em muitas iniciativas, a criação de um clima de dinamismo e de confiança mútua representa não apenas a única riqueza à partida, mas também uma condição *sine qua non* para o êxito do projecto.

Capítulo 3

0 arranque

0 arranque

Este capítulo salienta alguns elementos essenciais a ter em conta desde o início de uma acção: a planificação das acções, a parceria e o serviço comercial.

3.1 A planificação das acções colectivas de desenvolvimento comercial das unidades de produção locais: uma acção “à la carte”

- > As intervenções neste domínio devem ser concebidas por medida e ser adaptadas em função das necessidades dos produtores envolvidos na acção comercial; é necessário fornecer-lhes muito rapidamente as primeiras indicações concretas através de resultados quantificáveis em termos de vendas. Este aspecto deve ser tomado em consideração já na fase de planificação, antes de se começar com a realização de análises de mercado sofisticadas e de acções de promoção ou de se adoptarem tecnologias telemáticas de ponta.
- > A exigência principal das pequenas empresas artesanais, que nem sempre aparece de forma explícita, continua a ser a criação de um serviço comercial eficiente e profissional que possa realizar, mediante custos razoáveis, funções que não estariam ao alcance de cada uma das empresas individualmente.
- > A primeira medida consistirá, por conseguinte, em analisar **as condições de partida**, ou seja, as características das empresas que participam no projecto. Nesta etapa, será preciso definir a estrutura de produção, os produtos, a estrutura comercial, o sistema de gestão, as características e a mentalidade dos empresários, bem como outros elementos relativos ao aspecto humano^[1].

3.2 Uma parceria contratualizada

Desde uma acção de promoção pontual até à criação de um verdadeiro organismo especializado, todas as acções colectivas de desenvolvimento comercial colocam os participantes perante diversos problemas:

- > terão de delegar noutras pessoas as funções que habitualmente controlavam directamente;
- > vão pôr a própria imagem em jogo, dado que ela passará a estar ligada mais ou menos estreitamente à dos seus parceiros;
- > irão partilhar os recursos, as tarefas respectivas, etc.

As pessoas responsáveis pela gestão do projecto terão também de poder contar com algumas certezas para serem credíveis perante os seus novos interlocutores comerciais. Faz-se aqui referência às implicações clássicas respeitantes às funções de representação (por outras palavras, poder assumir compromissos e fazer com que sejam respeitados).

É necessário estabelecer claramente desde o início uma plataforma contratual que regulará as relações entre os diversos intervenientes, definirá as responsabilidades de cada um e determinará condições transparentes de participação.

Os responsáveis do projecto devem ter em conta os seguintes parâmetros:

- > os critérios de qualidade indispensáveis dos produtos e a origem das matérias-primas utilizadas;
- > os preços e a política de fixação de preços;
- > os limites da participação financeira;
- > a divisão de responsabilidades e de funções entre a organização colectiva e os associados.

As cartas de qualidade, os cadernos de encargos, os contratos, etc., por muito perfeitos que sejam, não podem naturalmente substituir-se à correcção de cada um nem ao zelo das relações humanas na modo de fazer “funcionar” uma organização, factores que desempenham um papel determinante. Investir tempo e recursos na definição e na aplicação de documentos internos extremamente estruturados pode, por conseguinte, ter um efeito contrário ao pretendido. Algumas regras, simples e redigidas claramente, que dêem resposta às necessidades de todos, podem ser um instrumento eficaz^[2].

[1] Ver a ficha técnica n.º 2: Modelo de descrição das empresas que participam num projecto colectivo de comercialização.

[2] Ver a ficha técnica n.º 3: Exemplo de protocolo de acordo entre o organismo colectivo e os sócios.

A associação **Sabores dos Pirenéus** baseou as suas relações com os seus membros numa divisão clara de tarefas:

Membro	Associação
Produção	Identificação dos clientes
Expedição	Promoção
Facturação	Vendas

Os membros pagam os serviços que a associação fornece por intermédio de uma comissão sobre as vendas que está actualmente fixada em 7%.

A associação determina todos os anos, com cada associado, os parâmetros da acção comercial:

- > a política de preços;
- > as zonas de mercado da competência da associação e as zonas de mercado acompanhadas directamente pelo membro;
- > o plano previsional, com os objectivos anuais de venda referentes aos diversos canais.

As relações entre a associação e os seus membros estão formalizadas no quadro de um acordo simples e prático.

3.3 A criação de um serviço comercial

A exemplo do que já se disse para a qualidade do produto, é necessário identificar os **critérios de qualidade do sistema comercial** e, por conseguinte, definir as expectativas do cliente em relação à organização (e, portanto, à sua fiabilidade).

Estes critérios assentam em **três elementos** principais:

- > a **qualidade constante** do produto;
- > a **disponibilidade** do produto no momento adequado e nas quantidades pretendidas;
- > a pertinência da **relação valor/preço**.

A **qualidade constante (padrão)** significa que o produto deve conservar as suas características específicas ao longo do tempo. Considera-se muitas vezes que a noção de padrão é a antítese do carácter típico. Mas trata-se de um grave erro de apreciação, dado que um produto inconstante corresponde para o cliente a uma promessa não respeitada pelo produtor.

A **disponibilidade do produto e a precisão da resposta às encomendas** são factores determinantes para construir a credibilidade do sistema. Existe uma tendência para pensar que estes dois elementos são evidentes e no entanto são quase sempre os principais *pontos fracos* das novas iniciativas de desenvolvimento comercial. Verifica-se demasiadas vezes uma concen-

tração exclusiva nas acções a empreender para penetrar em novos canais comerciais e negligenciam-se as iniciativas que são necessárias para aí continuar.

Numa óptica deste tipo, é essencial **avaliar as quantidades em jogo**. Com efeito, as “unidades de medida” nos mercados de proximidade e em circuitos longos são fundamentalmente diferentes e o principal risco consiste precisamente em “ter mais olhos do que barriga”. Não se trata apenas de assegurar que se dispõe de quantidades suficientes para satisfazer as encomendas, mas é também necessário analisar cuidadosamente as consequências, por exemplo, da criação de relações com novos clientes que podem absorver mais de metade da produção anual. Isto traduz-se geralmente numa redução das quotas de mercado nos nichos existentes, numa degradação das condições de pagamento, numa perda do poder contratual, etc.

Do conjunto dos casos estudados ressalta um postulado: deve evitar-se que um cliente ou um canal comercial único se torne preponderante.

O serviço de comercialização dos produtores de Seine-et-Maine (França) adoptou uma medida exemplar a este respeito, visto que quando um dos associados fornece mais de um terço da sua produção à grande distribuição, começa imediatamente a procurar novos membros para cobrir este sector de comercialização.

Para além da relação equilibrada entre a dimensão das encomendas e a capacidade da oferta, a implantação de um serviço comercial eficaz assenta em **duas funções**: a organização das relações internas e a logística.

É indispensável que o cliente possa contactar o seu fornecedor facilmente, que as informações comerciais (encomendas, modificações, reclamações, etc.) circulem rapidamente entre os produtores em causa e que a resposta dada a todos seja rápida. É difícil realizar tudo isto sem o apoio de um **secretariado comercial**.

A **logística** constitui sempre um problema, mas certas características específicas das pequenas unidades de produção das zonas rurais aumentam ainda mais as dificuldades: a situação geográfica das empresas e a rede rodoviária, as reduzidas quantidades disponíveis, a diversidade entre os produtos que podem compor um cesto local e, por conseguinte, as diversas exigências em termos de frequência de entregas e de condições de transporte (condições sanitárias, cadeia do frio, etc.), os poucos meios disponíveis ou a falta de serviços locais.

Importa, por conseguinte, abordar os problemas de logística com realismo e, em muitas situações, se é impossível ou economicamente não desejável realizar um serviço colectivo eficaz, talvez seja necessário delegar, desde o início, as tarefas de organização a cada produtor. Neste último caso a organização colectiva, graças à rede de relações e às fontes de informações de que dispõe, pode desempenhar um papel importante de ajuda aos seus associados de diversos meios:

- > dar atenção aos problemas logísticos durante as negociações com os clientes (quantidades mínimas, prazos e modos de entrega, etc.);
- > assistência durante as negociações com os serviços responsáveis pela expedição;
- > qualificação dos prestadores de serviços;
- > informação e ajuda a nível da organização para operações de agrupamento, por exemplo.

A **pertinência da relação valor/preço** não deve ser interpretada como uma noção abstracta. Pelo contrário, trata-se de uma noção muito concreta. De um modo geral, uma das primeiras questões que se coloca ao cliente potencial numa negociação é: “o preço proposto

é pertinente?”. A resposta vai encontrá-la comparando o preço proposto com o dos produtos concorrentes. Mas quando a negociação é com uma organização que representa o produtor, o comprador interrogar-se-á imediatamente se o produtor não estará disposto a oferecer melhores condições. Com este género de “curto-circuitos”, corre-se naturalmente o risco de comprometer a iniciativa. É um risco muito frequente, que deve ser tido em conta aquando da elaboração do contrato. A organização deve estar junto dos produtores na altura da definição das estratégias comerciais e das políticas de preços, mas é também necessário que não seja demasiado dispendiosa (por outras palavras, que seja eficaz).

Em resumo, o **profissionalismo** é de longe o principal investimento aquando da criação de um serviço de comercialização. Aliás, estruturas ligeiras e bem geridas podem permitir obter resultados interessantes, como se mostra no quadro seguinte, que compara, em relação a cada caso estudado, a dimensão dos recursos humanos afectados ao serviço comercial e as funções criadas com os volumes de negócios gerados.

Organismo	Pessoal encarregado do escritório comercial	Volume de negócios gerado (EUR)
Sabores dos Pirenéus	1 director 1 responsável pela rede da grande distribuição 1 secretária	1 800 000
AIE Seine-et-Marne	1 responsável pelo serviço 0,7 secretária	600 000
Valle del Jerte	1 responsável 1 assistente	625 000
Bia Na Rì	1 responsável 0,5 secretária	160 000
Agronatura	0,5 responsável 0,5 secretária	330 000

Estes resultados dão simplesmente uma ordem de grandeza e não são comparáveis directamente, uma vez que as condições de funcionamento (tipos de funções comerciais, mercados de referência, etc.) do serviço nas diversas empresas são diferentes.

*O serviço criado pela associação **Sabores dos Pirenéus** opera em vários tipos de canais de comercialização de difícil acesso às empresas individuais. Este serviço encarrega-se de preservar as relações comerciais com os clientes existentes, efectua pesquisas para identificar novos mercados, planifica e organiza actividades de promoção, etc. A associação gere a sua actividade de escritório comercial com uma equipa de três pessoas, a que vêm juntar-se excepcionalmente jovens estagiários. Esta equipa é composta por:*

- > um director comercial responsável pelas relações com os associados, pela exportação e pela distribuição tradicional;*
- > um funcionário comercial responsável pelas vendas à grande distribuição francesa;*
- > uma secretária comercial que gere o funcionamento do escritório.*

O serviço comercial deve cuidar das relações com as empresas aderentes

Se no domínio da planificação das acções acentuámos a importância da análise das condições de partida e de um conhecimento profundo do quadro de produção inicial, durante a fase de arranque e de gestão a qualidade e a intensidade das relações internas entre o serviço comercial e as empresas aderentes são determinantes.

A participação neste tipo de iniciativas conduz, como já referimos, a uma mudança de mentalidades e exige de início um esforço por parte das empresas, que deverão todas estar em sintonia. Estas relações, devido aos temas abordados, são delicadas tanto ao nível da direcção-geral como no âmbito das relações com os quadros de cada uma das empresas (com os responsáveis pela qualidade ou pelo marketing, por exemplo). A qualidade destas relações constitui um dos principais pontos fortes deste tipo de iniciativas. O serviço comercial deverá funcionar simultaneamente como uma antena virada para o mercado para captar e transmitir às empresas informações preciosas. Além disso, deve apoiar as estruturas económicas aderentes de modo que elas saibam interpretar bem as mensagens na óptica de uma revisão das suas estratégias. Trata-se de um factor importante para a competitividade do organismo colectivo.

A definição de uma política unitária de preços que possa dar resposta às exigências de todos os agentes constitui um exemplo clássico de nova estratégia colectiva:

*O sistema desenvolvido pela associação **Sabores dos Pirenéus** tem interesse neste sentido: a sua política de preços prevê um preço de base, designado "T100", que é fixado de acordo com cada empresa, em função dos custos e dos preços do mercado. Podem ser aplicados descontos percentuais segundo o tipo de relação comercial existente e os custos variáveis. No circuito da distribuição tradicional francesa, por exemplo, o T100 corresponde ao preço oferecido aos retalhistas; se os produtos forem vendidos aos grossistas, pode-se aplicar um desconto que vai de 8% a 15% (normalmente é da ordem de 8% a 10% para os produtos frescos).*

Empresa isolada	Serviço comercial	Os dois
Autonomia nas decisões sobre a fixação de preços	Pontos de referência claros para conduzir as negociações	Coerência global dos preços praticados para diferentes tipos de produtos e para os mesmos produtos em diferentes canais de comercialização

Capítulo 4

Os canais de comercialização

Os canais de comercialização

As formas de venda em circuitos longos são múltiplas e apresentam dificuldades progressivas, o que dá possibilidade aos produtores de escolherem o nicho ou os nichos que lhes convém e evoluírem num ambiente progressivo, que vai da distribuição tradicional à exportação, passando pelas condições de sujeição da grande distribuição.

4.1 A distribuição tradicional

Perante a proliferação asfixiante das grandes superfícies, a distribuição tradicional teve de se reorganizar para dar resposta à rápida evolução de todo o sistema de distribuição. No entanto, apesar de um declínio em termos de partes comerciais (número de estabelecimentos, número de pessoas, etc.), a distribuição tradicional, tanto ao nível dos grossistas/distribuidores como ao nível dos diferentes pontos de venda e/ou da restauração, representa ainda, num grande número de países, um canal interessante para as pequenas empresas alimentares.

A **caracterização do conjunto de produtos que vendem**, destinada a aumentar ainda mais a **especialização**, representa uma das estratégias das mercearias tradicionais para fazer face à concorrência das grandes superfícies. Nesta óptica, os produtos locais de qualidade desempenham frequentemente o papel de “produtos táticos de especialização”, que se integram na gama para salientar a vocação de especialização do comerciante.

Para desempenharem adequadamente o seu papel, os produtos devem ser “tratados” de determinada maneira no ponto de venda. Assim:

- > devem ser expostos de maneira bem visível, recorrendo às necessárias subtilidades de apresentação (em expositores especiais, por exemplo);
- > deve insistir-se nas suas particularidades (o marketing deverá, por exemplo, fazer referência à sua origem, à maneira de os consumir, às suas características, etc.) e por vezes deve propor-se uma prova.

As iniciativas dos produtores para incentivar e apoiar esta **política da imagem** têm, naturalmente, um papel extremamente importante.

Quer se trate com os grossistas, que abastecem as lojas, ou directamente com os comerciantes e/ou hoteleiros, o desenvolvimento e a manutenção das vendas no sector da distribuição tradicional exige sempre um grande esforço. O escoamento do produto em cada estabelecimento é geralmente lento e a concorrência é rude. Isto faz aumentar os problemas ligados, por exemplo, à logística, aos custos de promoção e comerciais e, em certos contextos geográficos, aos riscos da gestão financeira das vendas.

A associação **Sabores dos Pirenéus** trabalha na distribuição tradicional, uma vez que tanto vende aos retalhistas (um tipo de clientes que encomenda em média um montante de 380 euros por mês!) como aos grossistas. A associação consagra uma parte do seu trabalho a uma política específica de motivação do pessoal de vendas dos grossistas. Neste contexto, organiza apresentações especiais e o director da associação planifica missões em que acompanha cada um dos vendedores nas suas visitas aos comerciantes.

No caso da **Bia Na Ri**, o segmento das lojas especializadas na gastronomia típica e na restauração do alto da gama representa um terreno comercial ideal para a sua gama de produtos (cerca de 45 tipos de queijos de quinta e outras especialidades). Para acompanhar este nicho de mercado a empresa concebeu um vasto leque de actividades (da logística à promoção) de personalização do serviço oferecido a cada cliente. Este trabalho meticuloso e preciso assenta inteiramente no contacto com os clientes e na interpretação das suas necessidades específicas. Atendendo a que também tem de comercializar produtos fabricados por empresas de muito pequena dimensão, a **Bia Na Ri** teve igualmente de organizar um serviço “por medida” para os seus fornecedores e foi provavelmente a partir deste conhecimento “íntimo” dos seus clientes e dos seus fornecedores e da sua capacidade de funcionar como canal de comunicação/informação entre estas duas categorias que esta empresa construiu o seu principal ponto forte.

As actividades de promoção da Bia Na Ri constituem um exemplo típico deste estilo de trabalho. A Bia Na Ri organiza noites temáticas consagradas ao queijo e convida para essas sessões chefes de cozinha e distribuidores. Estas iniciativas, que permitem a apresentação de uma gama, são igualmente verdadeiros fóruns sobre o queijo, que fornecem um enorme volume de informações sobre a apreciação dos diferentes produtos, sobre as tendências de momento, etc.

4.2 Entrar na grande distribuição

Até há pouco (e ainda hoje, de acordo com a opinião de muitas pessoas), a grande distribuição era considerada, em muitos países, como um canal de comercialização fora do alcance das pequenas unidades de produção alimentares, artesanais e agrícolas. Este postulado assentava nomeadamente nas quantidades impossíveis de assegurar, nas condições de compra insustentáveis e na degradação da imagem dos produtos de qualidade.

De qualquer modo, a grande distribuição representa hoje em dia um interlocutor comercial que dificilmente se pode ignorar.

Fortemente implantada em França (46,7% da totalidade do comércio retalhista em 1994) e, em geral, nos países da Europa do Norte, a grande distribuição organizada está também a começar a desenvolver-se rapidamente nos países meridionais, como a Espanha, Portugal e a Itália. No espaço de pouco mais de dez anos, verificou-se na Itália um enorme crescimento das médias e grandes superfícies: a crer nas avaliações da empresa de marketing Nielsen, em relação ao período 1985-1995, o número de supermercados passou neste país de 2 030 para 5 433 (ou seja, um aumento de 168,6%) e esta tendência ascendente prosseguiu nos três anos seguintes (+7,3%). Durante este mesmo período, registou-se um aumento ainda maior dos hipermercados (+431% de 1985 a 1995 e +42,8% de 1995 a 1998).

Partindo das enormes quantidades de produtos que escolha, a grande distribuição impõe aos seus fornecedores condições de venda inflexíveis, exigindo preços de base muito baixos, aos quais acrescenta condições suplementares. Assim, sempre que o distribuidor “tem de mexer um dedo”, o fornecedor tem de pagar esse serviço e cada falta ao acordo estipulado é objecto de novas exigências. Nestas condições, o preço de venda líquido não é nunca um elemento certo para o forne-

cedor e este só poderá ser determinado depois de uma análise do balanço, que deverá ter em conta o preço de base e os volumes realizados, mas também a eventual percentagem de produtos não vendidos, os custos dos serviços que foram prestados, a promoção (numa base casuística ou globalizada por ano), os descontos de fim de ano sobre o volume de negócios, etc.

Assiste-se por vezes a uma verdadeira política de “degradação de preços” que escapa facilmente ao controlo do fornecedor e que pode dar resultados negativos em termos de margem. Numa relação comercial com uma central de compras, por exemplo, é normal ter encargos deste tipo:

NATUREZA DOS CUSTOS ADICIONAIS / INCIDÊNCIA

Preço de entrada	3 – 5%
Logística (entrega em plataformas de triagem ou centros multimodais)	3 – 4%
Facturação única	0,5 – 1%
Promoção dos locais periféricos	3 – 4%
TOTAL	9,5 – 14%

EM PERCENTAGEM DO VOLUME DE NEGÓCIOS

Neste quadro, a grandeza das despesas é representada sob a forma de avaliação da incidência sobre o volume anual das vendas, mas na realidade podem estabelecer-se montantes fixos e alguns destes encargos, como o preço de entrada, podem não estar cobertos por qualquer garantia relativa aos volumes de vendas futuras ou quanto à duração da relação comercial. Como disse Jean -Philippe Arvert, director da associação Sabores dos Pirenéus, “a grande distribuição tem a memória curta...”.

Orientar-se na grande distribuição

A grande distribuição não representa um modelo único. É antes uma rede de canais de comercialização em evolução constante e cujas políticas de marketing (os tipos de consumidores a que se dirige mudam, por exemplo), a dimensão e, por conseguinte, os volumes próprios de cada ponto de venda (hipermercados, supermercados, etc.), bem como a organização interna e o sistema de gestão das compras, apresentam especificidades:

- > grandes grupos **gestores de HIPERMERCADOS** – que operam à escala nacional e internacional e dentro dos quais o papel e o poder das centrais de compras está a aumentar; é cada vez mais importante, por conseguinte, manter boas relações com estas centrais de compras, ainda que isso implique dificuldades evidentes (relativas, por exemplo, aos volumes disponíveis);
- > locais de importância média – **supermercados rurais** – que possuem uma certa margem de decisão em matéria de compras e que se orientam praticamente sempre para uma política de caracterização e de identificação com o território;
- > pequenas marcas que operam à escala regional.

Estas cadeias de distribuição adoptam atitudes comerciais extremamente diferentes e, naturalmente, estes desvios influenciam consideravelmente o tipo de relação com os produtores e as estratégias de abordagem que estes últimos podem adoptar. Nos países onde a grande distribuição evoluiu muito, contudo, pode-se encontrar um elemento comum de ruptura. Com efeito, na sua interpretação frenética do mínimo pormenor das exigências do cliente e do estilo de vida dos consumidores, os responsáveis pelo marketing das grandes marcas viram-se inesperadamente confrontados com um enorme “buraco negro”, que é o fenómeno dos consumidores inconstantes (designados em França “consommateurs zappeurs”).

4.3 Compreender a mentalidade do consumidor inconstante

Com efeito, ganhou-se consciência de que uma categoria importante de consumidores adoptava um comportamento próximo da indiferença no que diz respeito às marcas de produtos ou dos estabelecimentos. Ou seja, que escolhia os produtos sem nenhuma motivação lógica aparente. Este fenómeno pode estar ligado a vários factores, como a diminuição progressiva do número de referências nas prateleiras, a homogeneização das políticas de promoção, uma comunicação excessiva, etc. Perante esta situação, as grandes marcas iniciaram uma política de caracterização, com o objectivo de suscitar novas motivações junto dos seus clientes. Neste contexto, o localismo e a introdução de produtos com uma imagem de “qualidade artesanal” (sempre apreciados dos consumidores) são hoje dois dos instrumentos mais utilizados em muitos países.

Esta evolução suscitou uma renovação do interesse das grandes marcas pelas pequenas produções artesanais e, como consequência, uma maior disponibilidade para negociar condições de compra menos rigorosas e diferentes das que são aplicadas em relação a outras referências. Propor, por exemplo, animações periódicas, organizadas pelo cliente (produtores), em termos profissionais mas com uma forte caracterização ligada à identidade dos produtos apresentados, é um elemento de peso numa negociação destinada a reduzir ao máximo as condições de degradação dos preços.

A Câmara da Agricultura de Seine-et-Marne (França) iniciou uma estratégia de desenvolvimento comercial de penetração no circuito dos hipermercados. A sua política de negociação comercial assenta nalguns pontos fortes:

- > *abordagem da grande distribuição em duas fases: obtenção do aval das centrais de compras e a seguir negociação ao nível dos vários hipermercados;*
- > *promoção nos pontos de venda baseada em animações temáticas;*
- > *recusa da política de “degradação dos preços” praticada muitas vezes pelos serviços de compras da grande distribuição.*

A apresentação dos produtos às centrais nacionais permite confrontar os produtos com a procura em termos de apresentação, de rotulagem, de embalagem, de acondicionamento e da diferença de preços. Após a aceitação da oferta pode-se abordar, em posição de força, a fase de negociação com cada um dos hipermercados. Na ver -

dade, esta passagem preliminar permite escolher os pontos de venda e dirigir-se apenas aos que têm necessidade evidente do produto proposto. Passa-se seguidamente à negociação das condições de entrega (volumes, preços, modalidades de pagamento, logística, aspectos administrativos, lugar dos produtos nas prateleiras, animações, etc.) com o responsável das compras de cada ponto de venda. A partir destes elementos, a estratégia consiste em assegurar o escoamento comercial definindo com os clientes, após um período de ensaio, contratos de cultura ou de produção, em que fixam os compromissos mútuos.

A credibilidade do serviço assenta nalguns pilares:

- > oferta vasta e “por medida”, qualquer que seja a cadeia de produção;*
- > qualidade irrepreensível dos produtos;*
- > parceria criada com base em cadernos de encargos e rastreabilidade dos produtos;*
- > adaptação das unidades de transformação na exploração para respeitarem as normas comunitárias em matéria sanitária;*
- > transparência dos preços, qualquer que seja a marca;*
- > desenvolvimento da marca comercial;*
- > envolvimento dos produtores nas animações temáticas organizadas periodicamente (uma ou duas vezes por mês) nos hipermercados.*

As animações são muito apreciadas, tanto pelos responsáveis do hipermercado, porque dão vida ao estabelecimento, como pelos agricultores, que conseguem escoar rapidamente um excedente de produção e atraem nova clientela para as suas explorações. A maior parte das animações dura três dias, de quinta-feira ao sábado. Por ocasião de grandes acontecimentos podem durar uma semana.

A participação directa dos produtores em actividades de promoção insere-se, com efeito, no âmbito de uma estratégia mais ampla do serviço criado pela Câmara da Agricultura: a evolução profissional dos produtores no sector do marketing de terreno, a mudança de mentalidades na interpretação da sua profissão e do posicionamento da sua empresa num contexto de concorrência e de mercado. O responsável do serviço organiza periodicamente, nesta óptica, sessões de formação no domínio das vendas destinadas aos membros do AIE e convida-os a acompanhá-lo nas negociações de compras com os hipermercados.

4.4 Os mercados estrangeiros

Os mercados estrangeiros representam um escoamento interessante para uma vasta gama de produtos locais. Para além da expansão da procura no que se refere a certos produtos (na Europa do Norte, por exemplo, os produtos biológicos frescos e o azeite virgem extra proveniente dos países da bacia do Mediterrâneo), pode-se falar, de um modo mais geral, de uma abertura do mercado ao alcance das produções artesanais. Por outro lado, na maior parte dos países europeus o consumo de especialidades alimentares estrangeiras ultrapassa agora, por razões múltiplas, os limites do mercado de nicho, como aliás prova o interesse que lhes é dado pelos grandes especialistas do mercado de massa que são as marcas da grande distribuição. Muitas delas multiplicaram as suas operações de promoção, de animação e de actividades temáticas (operações nacionais, “semanas de países”, etc.), com uma preocupação cada vez mais sofisticada quanto à decoração e à coreografia.

As iniciativas de desenvolvimento de canais de comercialização fora das fronteiras nacionais apresentam uma série de especificidades associadas à distância geográfica e cultural. Assim, as fases iniciais de identificação do potencial cliente e de início da relação comercial exigem geralmente muito tempo e uma utilização importante de recursos (que se traduz em custos elevados). As actividades mais correntes a este nível são a participação em feiras internacionais, em salões profissionais especializados^[1] ou em missões de exportação. Aliás, os organismos nacionais ou regionais especializados na exportação (Food from Britain, Sopexa, Catalanian Quality Foods, etc.) põem à disposição das empresas interessadas uma vasta gama de serviços extremamente úteis:

- > participação em salões, feiras, etc.;*
- > preparação de publicidade por correio destinada aos compradores dos principais grupos de distribuição e aos importadores mais activos;*
- > realização de semanas de promoção e de outras formas de animações e de venda (marketing) junto dos pontos de venda da grande distribuição;*
- > colaboração com os compradores na pesquisa dos produtos (apresentação das empresas, realização de amostras, encontros, visitas às empresas, etc.).*

[1] Ver Parte I “Comercialização dos produtos em circuitos curtos”.

Na **Fastnet**, na Irlanda, a presença em salões especializados organizados nos países “alvo” (França, Bélgica, etc.) foi o principal instrumento de penetração comercial no mercado da exportação. Nesta empresa, que investe todos os anos quase 25 000 euros nesta actividade, cada participação é seguida de um controlo, de uma análise dos custos e de uma coordenação dos contactos com os agentes comerciais. Segundo a Fastnet, a assistência específica do B.I.M. (Irish Seafood Board / Centro Irlandês do Marisco) é muito eficaz.

No entanto, estes serviços nem sempre dão resposta às necessidades específicas das empresas e mesmo sendo gratuitos implicam uma série de despesas que não se podem subestimar. É necessário, por isso, seleccionar com atenção este tipo de participações e planificar cuidadosamente os modos de acção^[1]. Pode-se também pensar em programar e realizar operações de penetração comercial no estrangeiro de maneira completamente independente.

Neste contexto, é interessante o método das missões de exportação da associação **Sabores dos Pirenéus**, destinadas a sondar o mercado externo acerca de um ou mais produtos específicos e desenvolver as vendas num determinado país:

- > fase I: realização de um estudo preliminar de descrição do cenário de referência, que inclui a elaboração de uma lista dos operadores potencialmente interessados, um questionário para lhes ser proposto e a marcação de entrevistas. Esta actividade de pesquisa, essencialmente documental e telefónica, é em geral confiada a um estagiário e é coordenada pelo director da associação. É uma fase que pode às vezes durar vários meses;
- > fase II: uma missão no terreno de 8 a 10 dias, efectuada pelo director e que consiste numa série de entrevistas orientadas com os operadores comerciais (importadores, compradores, etc.); um relatório final desta missão, em que se analisam as oportunidades para cada produto, é estudado com as empresas envolvidas;
- > fase III: se as conclusões são positivas, passa-se à elaboração de um plano de penetração.

Tendo em conta a sua experiência, **Sabores dos Pirenéus** considera que este método é particularmente eficaz:

- > a qualidade média dos contactos é melhor e os resultados em termos de relações comerciais são mais rápidos (por vezes imediatos) do que os resultados obtidos por intermédio de outras iniciativas (feiras ou missões institucionais);
- > o custo é razoável, tendo sido em média de 2 286 euros (762 euros para a fase preliminar e 1 524 euros para a missão no terreno).

A instituição de relações comerciais no âmbito da exportação através deste método é geralmente mais lenta, mas depois de os clientes estrangeiros terem podido apreciar a credibilidade dos seus interlocutores, têm tendência para ser mais fiéis. Neste tipo de relações comerciais, o elemento “confiança” tem mais importância, porque para o importador a acreditação de novos fornecedores é uma operação mais onerosa.

Outra característica frequente é a exigência de o cliente (o importador) “controlar” no seu mercado de influência a marca que vai introduzir. Esta exigência traduz-se em geral por pedidos de exclusividade ou de venda do produto sob uma nova marca específica.

[1] Ver o caderno “A valorização dos recursos agrícolas locais: a experiência do LEADER I”, Observatório Europeu LEADER, 1995.

Conclusão

Conclusão

Face ao aumento de um estilo de consumo que procura de forma confusa a segurança, a autenticidade e a unicidade do produto que se consome, os territórios rurais podem dar resposta apropriada às necessidades dos habitantes das cidades através de alguns temas essenciais:

- > a integridade do ambiente (e por conseguinte das matérias-primas);
- > uma identidade cultural assente em tradições sólidas;
- > uma qualidade de vida em termos de tempo, de espaço, de relações sociais, etc.

Saber comunicar estes valores significa, cada vez mais, ter uma vantagem competitiva clara em relação à concorrência industrial e aos recursos colossais que ela investe em publicidade.

Com efeito, as notícias transmitem incessantemente as apreensões dos consumidores perante as dificuldades repetidas da agro-indústria e os inquéritos recentes demonstram a abertura dos consumidores a uma mudança de comportamentos no que se refere às compras de alimentos, desde que o diferencial de preço seja suportável.

Algumas grandes superfícies que compreenderam rapidamente esta oportunidade começaram a marcar posição nos debates sobre a qualidade e os organismos geneticamente alterados (OGM) e multiplicam nas suas prateleiras os produtos biológicos (legumes, carnes e produtos lácteos) – incluindo com a sua própria marca – ou os produtos de “território”. Os mercados “ao ar livre”, os estabelecimentos especializados em produtos de qualidade ou em produtos biológicos e as vendas “na exploração” estão a aumentar de forma significativa.

A qualidade e a segurança alimentares tornaram-se nos últimos anos uma grande preocupação do cidadão europeu.

Esta realidade constitui uma oportunidade de crescimento para os produtores que se organizam, profissionalizam e oferecem garantias reais de qualidade num mercado em crescimento, mas exigente e concorrencial.

O presente caderno sobre a comercialização dos produtos foi elaborado para dar respostas efectivas – em complemento de outros cadernos do Observatório – aos agentes locais que estão decididos a iniciar ou prosseguir esta acção.

Parte 3

Anexos:

Fichas técnicas

Garantia sanitária no sector agro-alimentar – alguns elementos sobre os últimos regulamentos comunitários e sobre o autocontrolo

A legislação alimentar é um dos sectores mais influenciados pelo direito comunitário, tendo sido aprovadas neste domínio mais de quatrocentas disposições reguladoras (regulamentos, directivas, etc.) com o objectivo de harmonizar a legislação dos diversos Estados-Membros e permitir a livre circulação dos produtos alimentares no mercado comunitário.

Atenção!

Na sequência das propostas da Comissão Europeia, a legislação comunitária em matéria sanitária no sector agro-alimentar está sujeita a alterações a partir do ano 2000. Por conseguinte, o texto a seguir tem apenas valor indicativo, ainda que alguns dos elementos nele inseridos provavelmente não devam ser alterados.

Trata-se tanto de normas “verticais”, que regulam cada produto ou cada sector específico, como de normas “horizontais”, que regulam aspectos gerais comuns a todos os produtos, como a rotulagem ou o estabelecimento de critérios uniformes de realização dos controlos oficiais.

Entre as diversas disposições comunitárias, as duas directivas sobre o controlo oficial dos produtos alimentares (Directiva 89/397/CEE, de 14.06.1989, e Directiva 93/99/CEE, de 29.10.1993), bem como a directiva relativa à higiene dos géneros alimentícios (Directiva 93/43/CEE, de 14.06.1993), têm por objectivo uma intervenção mais activa no trabalho dos serviços de prevenção dos organismos de controlo competentes.

O papel confiado ao produtor no sistema geral dos controlos constitui a inovação mais notável destas directivas.

A responsabilização do empresário é um aspecto típico da regulamentação comunitária, que se baseia no facto de as acções adaptadas e permanentes de eliminação ou de redução dos riscos só poderem ser garantidas a partir do interior da empresa.

De acordo com esta lógica, o produtor deixa de ser apenas destinatário de restrições e obrigações, passando a desempenhar igualmente um papel activo e assumindo uma responsabilidade directa na adopção de medidas destinadas a garantir a segurança sanitária dos seus produtos alimentares. Com efeito, o produtor é obrigado a controlar todo o processo de transformação, a identificar as fases críticas para a segurança dos alimentos e a adoptar medidas de vigilância e de controlo adaptadas aos princípios do sistema HACCP (acrónimo inglês correspondente a “Hazard Analysis Critical Control Point”: análise do risco e pontos de controlo críticos).

Actualmente, “gerir o processo” significa para o produtor essencialmente preservar a integridade e garantir a higiene dos seus produtos alimentares.

Noutros termos, o produtor para além de ter de gerir os famosos “factores invariáveis” (critérios impostos pelos laboratórios), tem também de gerir os “factores variáveis” (a gestão) e dar especial atenção à segurança e à higiene, aspectos sujeitos a controlos com base em critérios específicos.

O autocontrolo

Na sociedade actual, a alimentação desempenha efectivamente um papel cada vez mais estratégico, que assenta em dois grandes eixos:

- > a qualidade da produção;
- > a segurança do consumidor.

Hoje em dia, para obter um reconhecimento comunitário é essencial o autocontrolo e os inspectores europeus controlam a existência e a conformidade dos procedimentos de autocontrolo nas indústrias alimentares.

O autocontrolo assenta no princípio do “dever de evitar o risco sanitário”. Os custos de produção devem incluir igualmente as garantias de higiene fornecidas pelas empresas.

A garantia de qualidade sanitária diz respeito ao controlo de todo o ciclo de produção, aos aspectos químicos, físicos e bacteriológicos das matérias-primas e dos produtos intermédios, aos modos de produção, de conservação e de transporte e por último, mas igualmente importante, ao controlo dos produtos.

Periodicamente, devem ser efectuados controlos e análises para verificar a eficácia do sistema.

A garantia de segurança e o respeito das condições sanitárias dos produtos constituem para as empresas alimentares a melhor garantia de higiene e de segurança dada aos consumidores.

Para o produtor, isto significa:

- > adaptar as estruturas e as fases de produção às disposições legais;
- > formar adequadamente o pessoal;
- > basear-se em métodos de controlo válidos.

O controlo oficial é da competência do Ministério da Saúde, mas se o autocontrolo for bem gerido o controlo oficial será mais orientado, quantitativamente reduzido e o seu custo será controlado.

A Directiva comunitária 93/43, relativa à higiene dos géneros alimentícios e ao autocontrolo

A Directiva comunitária 93/43, relativa à higiene dos géneros alimentícios, prevê a adopção pelo comerciante de procedimentos precisos de autocontrolo que passam pela identificação dos pontos críticos da sua actividade.

O objectivo consiste, por conseguinte, em envolver activamente o responsável da actividade na determinação e na manutenção de condições sanitárias e de higiene perfeitas.

HACCP

O método de aplicação do autocontrolo é designado HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point).

A aplicação do sistema HACCP consiste numa sequência lógica de doze etapas que se baseiam em sete princípios básicos.

O desenvolvimento do sistema por meio deste método compreende:

- > uma análise dos riscos potenciais para os alimentos;
- > uma identificação dos pontos que podem comportar riscos para os alimentos;
- > a adopção de decisões em relação aos pontos críticos identificados, susceptíveis de prejudicar a segurança dos alimentos;
- > a identificação e a aplicação de procedimentos de controlo e de vigilância destes mesmos pontos críticos;
- > um reexame periódico e se as actividades da empresa alimentar se alterarem, análises dos riscos alimentares, dos pontos críticos e dos procedimentos de controlo e de vigilância.

Modelo de descrição das empresas que participam num projecto colectivo de comercialização

DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

Características gerais da empresa

(tipo de empresa, propriedade, dimensão, situação, história e outras informações úteis para a descrição de perfil geral).

Descrição geral da actividade

Processo de produção, organograma, produtos, mercado e concorrência.

CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS E ESTRUTURA COMERCIAL

Gama de produtos e situação do mercado

Em relação a cada produto ou cada linha de produção:

- > descrição do produto ou da linha de produção
- > volumes de vendas, volume de negócios, ponto de equilíbrio, evolução, tendências e perspectivas
- > política de preços (escala de preços de base e sistemas de descontos e de ofertas em função do tipo de clientela e/ou da quantidade de produtos)
- > concorrência directa e indirecta
- > competitividade e capacidade da empresa para diferenciar o seu produto em relação ao dos seus concorrentes
- > posicionamento nos segmentos de mercado que lhe interessam
- > posição da empresa nas zonas do mercado onde está presente (relação volume de produção/dimensão das zonas de mercado)
- > tendências, perspectivas e plano de desenvolvimento

Análise geral das vendas por tipo de canal de comercialização: venda directa (lojas próprias, venda por correspondência); mercados de proximidade (retalhistas e proprietários de restaurantes locais); grossistas; grande distribuição; grupos de compra; exportação

Estrutura comercial

- > empregados e responsabilidade; meios físicos; rede directa e indirecta (incluindo os mandatos de representação), principais clientes (nomes, situação, produtos comprados, percentagem do volume anual de vendas, duração e condições dos contratos em vigor)
- > métodos utilizados para identificar clientes potenciais
- > sistemas de distribuição

Política de mercado e meios utilizados

- > documentação comercial (preços, catálogos, folhetos)
- > outros instrumentos de promoção
- > publicidade directa
- > publicidade junto dos pontos de venda
- > acções de promoção junto dos pontos de venda (animações, provas, etc.)
- > salões e exposições nacionais e nos mercados de exportação, etc.
- > outros (relações públicas, visitas guiadas, etc.)

Custos comerciais

- > Análise dos custos de comercialização globais e em percentagem das vendas; pessoal (com encargos sociais)
- > deslocações
- > acondicionamento
- > transporte para a venda
- > promoção, publicidade e comunicação
- > despesas diversas
- > desvalorização
- > encargos financeiros

Resultados comerciais

- > análise da gestão e dos custos comerciais por tipo de nicho de mercado
- > relação entre estes custos e os volumes de negócios correspondentes
- > lucro líquido comparado por tipo de nicho em função dos preços médios de venda e do peso dos custos comerciais

Exemplo de protocolo de acordo entre o organismo colectivo e os sócios

Artigo 1.º – Missão

A partir da data da assinatura do presente acordo, a associação administrará, por conta do membro, uma missão não exclusiva de planificação, instalação, animação e gestão de uma actividade de distribuição.

Esta missão baseia-se nos produtos, categorias de clientes e zonas geográficas mencionadas em anexo.

A associação dispõe de recursos humanos e de material para exercer a sua missão.

A associação e o membro comprometem-se a respeitar as obrigações e disposições previstas nos artigos que se seguem, a fim de otimizar os resultados.

Artigo 2.º – Obrigações da associação

A associação compromete-se a:

- > aplicar todos os meios de que dispõe para desempenhar a sua missão;
- > informar o membro da posição que os seus produtos ocupam nos mercados, ou seja, sobre a evolução da produção e dos produtos, sobre a concorrência em termos de preços e sobre as perspectivas de desenvolvimento comercial;
- > assegurar-se, antes de nomear um distribuidor, que o membro não tem já um distribuidor exclusivo na zona geográfica referida;
- > assegurar-se de que as condições de preços e as outras modalidades de venda foram estabelecidas de acordo com o membro;
- > transmitir ao membro todas as informações que possuir sobre os clientes e, particularmente, sobre as suas qualidades de “pagadores”;
- > empenhar-se, no caso de atraso de pagamentos, a desenvolver junto do cliente uma acção sistemática de lembrança da conta para acelerar o pagamento da soma devida.

A associação não poderá nunca, mesmo quando tenha servido de intermediário para a facturação das mercadorias, ser considerada financeiramente responsável por problemas de pagamento.

O envolvimento da associação deverá limitar-se a assinalar a injunção de pagamento.

Os prejuízos e eventuais custos do processo de cobrança do crédito serão inteiramente a expensas do membro.

No entanto, no caso de não pagamento de uma factura, o membro poderá apresentar um pedido de reembolso da comissão paga em relação a essa encomenda.

O seu pedido será examinado pelo conselho de administração, a quem competirá decidir.

Artigo 3.º – Obrigações do membro

O membro compromete-se a:

- > assegurar a disponibilidade normal dos seus produtos, em termos de quantidade e de qualidade;
- > avisar a associação o mais rapidamente possível quando preveja uma eventual ruptura de existências;
- > garantir condições de embalagem e de envio correctas dentro de prazos úteis;
- > fornecer à associação toda a documentação e todos os instrumentos de promoção disponíveis e úteis para o desempenho da sua missão;
- > fornecer à associação PFAP, ou seja, expedir directamente as análises e as amostras pedidas e nas quantidades pedidas;
- > fornecer, de modo preciso e pormenorizado, todas as especificações técnicas relativas aos seus produtos;
- > enviar, o mais tardar até 30 de Outubro de cada ano, as suas tabelas de preços base 100 que serão aplicáveis no ano seguinte, de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro; estas tabelas indicarão a taxa de descontos aplicáveis em função das características do cliente, bem como os montantes retidos associados a estas reduções;

- > possuir todos os documentos sanitários e administrativos necessários ao envio dos produtos até ao destino final;
- > garantir uma facturação correcta e completa;
- > comunicar à associação todas as informações que possua sobre a qualidade de “pagador” do cliente;
- > transmitir à associação todas as encomendas do cliente;
- > fornecer todos os meses, antes do dia 5, uma cópia das facturas dos clientes administradas pela associação.

Missões de exportação: questionário-tipo destinado a um inquérito a realizar junto dos operadores comerciais

Que tipo de produtos comercializa?

produtos secos
álcoois (vinhos e licores)
conservas
produtos frescos
outros

Onde é que se abastece?

Porquê?

A que tipo de clientes vende os seus produtos?

Tipologia do consumidor-cliente
Tipologia do grossista-cliente

**Qual é o seu volume de negócios discriminado
por produto e total?**

**Qual é a frequência de encomendas para os
produtos de qualidade? Sazonalidade das vendas?**
**Qual é o volume mínimo por encomenda
e por produto?**

**Qual é a prioridade de compra dos seus clientes?
(indique as três primeiras opções):**

produtos de luxo; produtos nacionais; produtos arte-
sanais; produtos regionais; produtos de boa marca;
produtos com gostos originais, receita de qualidade

**Quais são os três critérios principais que condi-
cionam a escolha de um fornecedor?**

O preço; a comissão reduzida; o escalonamento
dos pagamentos; o escalonamento das entregas;
a embalagem; o serviço;
Porquê?

Que espera dos seus fornecedores?

jornadas de encontros, de provas
amostras
documentos, folhetos
cartazes e outros instrumentos de publicidade
filmes

**Já alguma vez teve problemas com os seus forne-
cedores?**

Em caso afirmativo, explique como é que resolveu a
situação

Qual é a sua margem em relação a cada produto?

Quais são os seus prazos de pagamento?

pagamento no acto da recepção; a 30 dias; a 60 dias;
a 90 dias

Que modos de pagamento utiliza?

cheques; letras; cheques endossados

**Quais são os modos de entrega para os produtos
de importação?**

preço repartido; preço franco-fronteira; preço franco-
-alfândega; preço franco-domicílio

APRESENTAR OS PRODUTOS AO INTERMEDIÁRIO
E PERGUNTAR-LHE

**Que imagens positivas transmitem estes produtos?
a que categoria de clientela se destinam?**

**Quais são as regiões e as grandes cidades onde
a procura será maior?**

**Quais são os grandes circuitos de distribuição mais convenientes para este tipo de mercadoria?
Porquê?**

**Com que imagem é que mais convém vendê-los:
produtos de luxo ou produtos artesanais?**

**As confecções e a rotulagem dos nossos produtos
são adaptadas ao mercado?**

**É interessante para si dispor da nossa gama?
Porquê?**

**Quais são os pontos fortes/pontos fracos
dos nossos produtos?**

o preço; a comissão reduzida; a produção nacional;
a produção de luxo; a produção artesanal; a produção
regional; a embalagem; a publicidade no local
de venda

**Como é que prevê a evolução actual das marcas de
produtos agro-alimentares de qualidade (ao nível
da sua empresa)?**

1. INQUÉRITO SOBRE A CLIENTELA ACTUAL DO FORNECEDOR

Informações sobre os concorrentes

**A que tipo de clientes vende os seus produtos?
(Consumidores directos e grossistas)**

**O que é que a sua clientela procura sobretudo?
(indique as três primeiras opções)**
produtos de luxo; produtos estrangeiros; produtos
artesanais; produtos regionais; produtos de boa
marca; produtos com gostos originais, receita
de qualidade

**Quais são os três critérios principais que utiliza
para escolher um fornecedor?**
O preço; a percentagem da comissão; o escalona-
mento dos pagamentos; o escalonamento das
entregas; o acondicionamento; o serviço

**A confecção e a rotulagem dos nossos produtos
são adaptadas à imagem dos produtos artesanais?**

**O produto corresponde às expectativas do
consumidor?**

**Para comercializar o melhor possível a nossa gama
de produtos no vosso mercado nacional a nossa
organização deve acentuar a vossa imagem de luxo
ou a vossa imagem artesanal?
Porquê?**

2. ANÁLISE DA GAMA

Ouve falar frequentemente da nossa gama?

**É interessante para a sua empresa dispor da nossa
gama?**

**Oferecemos um painel suficientemente
representativo dos produtos da nossa região?**

Que produto é que falta na nossa gama?

**Quais são os pontos fortes/pontos fracos
dos nossos produtos?**

O preço; a comissão reduzida; a produção estrangeira;
a produção de luxo; a produção artesanal;
a produção regional; a embalagem; a publicidade
no local de venda

**Como é que prevê a evolução actual das marcas
de produtos agro-alimentares de qualidade
(ao nível da sua empresa)?**

Outras informações sobre os nossos concorrentes?

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

