



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Bóris Micael Pereira Brás Ramalho

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT NO MERCADO BUSINESS-TO-BUSINESS

BRIOAGRO

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Marketing orientado pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Outubro de 2021



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Bóris Micael Pereira Brás Ramalho

Relatório de Estágio
BrioAgro

Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para obtenção de grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, 2021

Índice

Resumo.....	5
Abstract	5
1. Introdução.....	6
1.1. Identificação do local de estágio: BrioAgro.....	6
1.2. Tema em foco (entrada da empresa no mercado português)	6
1.3. Enquadramento teórico e objetos de estudo	6
1.4 Justificativa	7
Capítulo 1. Revisão de Literatura.....	8
1.1. Introdução	8
1.2. Mercado B2B.....	8
1.2.1. Segmentação do mercado b2b	8
1.2.2. Tipos de compra em B2B.....	11
1.2.3. Processo de compra e o Buying Center.....	12
1.3. Marketing B2B versus B2C	14
1.4. CRM	16
1.4.1. Definição	16
1.4.2. Origem do CRM	17
1.4.3. Retenção de clientes	17
1.4.4. Personalização.....	18
1.4.5. Lucratividade	18
1.4.6. Tecnologia no CRM.....	18
1.5. Marketing Relacional – base do CRM.....	20
1.6. Conclusão	22
Capítulo 2. ESTÁGIO	23
2.1Apresentação da BrioAgro:	23
2.1.1Missão	23
2.1.2Valores.....	23
2.1.3Produtos/serviços	24
2.1.4Principais clientes.....	24
2.2Tarefas a desempenhadas no estágio:.....	25
2.2.1Análise de Mercado.....	25
2.2.2Análise de Concorrência.....	27
CEB	27

Hidrosoph	28
Trigger Systems	28
2.2.3Prospecção e geração de leads	29
2.2.4 CRM	30
2.3. Ferramentas utilizadas	31
2.3.1. Microsoft Office (Excel e PowerPoint)	31
2.3.2. Google Meet WhatsApp.....	32
2.4Resultados obtidos: Campotec & Webinar GO Recolecta	32
2.4.1Campotec	32
2.4.2 Webinar GO Recolecta	33
2.5. Competências Adquiridas	34
2.6. Contribuições para a entidade de acolhimento	34
Capítulo 3 ANÁLISE CRÍTICA	35
3.1Principais Dificuldades	35
3.2Reflexão sobre a BrioAgro e recomendações	35
Capítulo 4 Conclusão	36
Cronograma de estágio.....	37
Bibliografia	37

Resumo

O seguinte relatório tem como função sintetizar aquilo que foi o estágio curricular desenvolvido no âmbito do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Para tal serão primeiramente identificados, o local do estágio, a start-up espanhola BrioAgro, uma empresa que trabalha em prestação de serviços *Business-to-Business*, e também uma justificativa para a realização deste estágio e os objetivos propostos para o mesmo, em seguida será apresentada uma breve revisão teórica da literatura relevante para o tema em foco neste estágio. Esta revisão teórica vai apoiar-se essencialmente nos conceitos de Business-to-Business(B2B), abordando questões como segmentação de mercado em B2B, e as diferenças deste tipo de mercado para o mercado Business-to-Customer(B2C), Customer Relationship Management (CRM), e de Marketing Relacional, tentando oferecer algumas noções daquilo que significa cada um e daquilo a que a investigação neste campo tem alcançado. De seguida haverá um foco naquilo que foi, mais concretamente, o estágio, explicando quais as funções desempenhadas na BrioAgro, como a análise de mercado e de concorrência, ou de como foi feita a comunicação entre a BrioAgro e os seus clientes, ou potenciais clientes, e quais as ferramentas utilizadas, e para terminar, um momento de reflexão, a essencial análise crítica daquilo que foi este estágio, identificando as principais dificuldades, as competências adquiridas pelo mestrando, as contribuições deste para a entidade de acolhimento e alguma consideração a expor sobre o funcionamento da BrioAgro.

Abstract

The following report has the goal of summarizing what was the curricular internship developed under the master's in marketing at the Faculty of Economics of the University of Coimbra. To this end, it will first be identified the location of the internship, the Spanish start-up BrioAgro, an IT service providing company that works on a Business-to-Business model, as well as a justification for carrying out this internship and the proposed objectives for it, right after this, there will be a brief theoretical review of the relevant literature for the topics in focus during this internship. This theoretical review will be based essentially on the concepts of Business-to-Business (B2B) approaching question like the market segmentation in B2B, and differences between this type of market and the Business-to-Consumer(B2C) market, Customer Relationship Management (CRM), and Relationship Marketing, trying to offer some notions of what each one means and of what the research in this field has granted us. Then there will be a focus on what was, in detail, the internship, explaining the tasks taken on with BrioAgro, such as market and competition analysis, or the way communication between BrioAgro and their customer, or potential customers was maintained, and finally, a moment of reflection, with an essential critical analysis of what happened in this internship, identifying the main difficulties felt, the acquired competences as the intern, what contribution the student was able to offer to the host organization, and showing possibly some suggestion regarding how BrioAgro works.

Palavras-chave: Customer Relationship Management (CRM); Business to Business (B2B); Business to Customer (B2C); Marketing Relacional; Marketing de serviços;

1. Introdução

1.1. Identificação do local de estágio: BrioAgro

O estágio a qual este relatório se refere tem lugar na BrioAgro, uma start-up espanhola ligada ao ramo da tecnologia para o meio agrícola, em particular à criação e desenvolvimento de técnicas que permitam uma agricultura mais eficiente e sustentável, focando principalmente na irrigação inteligente que permite uma melhor gestão dos recursos hídricos.

1.2. Tema em foco (entrada da empresa no mercado português)

A BrioAgro está em constante expansão dado a natureza dos seus serviços, o crescente problema da escassez de água, e a também crescente necessidade de uma maior eficiência na produção agrícola que consiga acompanhar o aumento da população mundial, e dado as relações privilegiadas entre Portugal e Espanha, seria inevitável uma tentativa neste mercado.

Será essa entrada num novo mercado, e tudo o que isso implica, o foco deste relatório, para tal será preciso rever alguns conceitos teóricos relevantes para esta questão e para o método de trabalho da BrioAgro como empresa prestadora de serviços B2B. Para tal será explicado o que é o mercado B2B (business-to-business), quais as diferenças entre esse mercado e o mercado B2C (business-to-consumer), mas também porque está intrinsecamente relacionado, o que se quer dizer quando se fala em CRM (customer relationship management), e falar também daquilo que vem por detrás de tudo isto, o marketing relacional.

1.3. Enquadramento teórico e objetos de estudo

O objeto de estudo neste relatório será a teoria por detrás do marketing relacional, e do CRM, estes dois conceitos estão diretamente ligados à empresa que acolhe o estágio, a BrioAgro principalmente dado o tipo de serviços que oferece, se é verdade que no contexto atual a manutenção das relações entre uma qualquer empresa e os seus clientes é fulcral para o seu sucesso e longevidade, é absolutamente crítico quando falamos numa empresa que trabalha B2B oferecendo o que são no fundo serviços de consultadoria técnica. É então relevante entender o que é um mercado B2B, em que é que difere o marketing num contexto B2B de um B2C e perceber quais as características mais relevantes do *customer relationship management*, e explorar um pouco a sua origem, que é o marketing relacional.

1.4 Justificativa

Estágios, sejam curriculares ou profissionais são absolutamente fundamentais dado que oferecem uma oportunidade ao estagiário de realizar a passagem daquilo que foi o seu percurso académico para o exercício profissional, de uma forma estruturada e apoiada, e com a devida orientação e supervisão. É uma etapa que permite ao aluno, traduzir os conhecimentos que lhe foram sendo oferecidos pela instituição onde estudou, em capacidades técnicas que lhe permitem vingar no mercado de trabalho da sua área

O marketing é uma área em constante desenvolvimento, que tem vindo novamente a ganhar visibilidade nos últimos anos, cada vez existe mais conhecimento nesta área, assim como mais e mais eficazes técnicas que permitem, maximizar os resultados das empresas.

Como aluno do Mestrado de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, esta oportunidade de realizar o estágio com uma empresa como a BrioAgro é sem dúvida ideal para desenvolver as minhas capacidades como marketer e aplicar os conhecimentos obtidos neste curso.

Uma start-up ligada ao ramo da tecnologia, liderada por pessoas com vista para o futuro, que, pela natureza do serviço que presta, do seu público-alvo e modelo de negócios, dar-me-á a oportunidade de utilizar esses conhecimentos obtidos em vários aspetos. Fazer parte da equipa de marketing e vendas da BrioAgro, vai sem dúvida melhorar as minhas capacidades no âmbito do marketing digital e relacional, capacidades essas que se poderão mostrar fundamentais para o meu futuro profissional.

Capítulo 1. Revisão de Literatura

1.1. Introdução

A área científica do marketing é rica em literatura e investigação, a cada ano que passa há mais artigos científicos nesta área, mais pesquisa, algo que, se tivermos em conta a necessidade que o marketing tem de se reinventar para se manter a par do passar do tempo, é bastante lógico.

Dentro de toda essa investigação e teoria, o foco desta revisão de literatura, por questões de relevância com o tipo de estágio desenvolvido, será nos conceitos de B2B marketing nos quais se destacam Zimmerman, A., & Blythe, J. (2017), Kotler e Keller (2014) e Shapiro e Bonoma (1984), CRM e marketing relacional, por questões de facilidade o conceito de marketing B2C será também explorado para melhor definir, através desse contraste, o que queremos dizer quando falamos de um meio B2B Nath e Saha (2019), e por fim, tentar perceber as vantagens que o digital trouxe para este meio. Com a atenção virada para estes quatro temas, deverá ser coberta a informação necessária relevante.

1.2. Mercado B2B

O mercado Business to Business consiste essencialmente no seguinte: empresas, ou organizações que produzem bens, ou oferecem serviços, a outras, para que estas possam produzir e fornecer os seus próprios bens e serviços, primeiramente considerávamos para este mercado empresas com fins lucrativos, mas cada vez mais, são incluídas nesta área, serviços como públicos sem fins lucrativos, como por exemplo, hospitais ou escolas, ou outras instituições sem fins lucrativos, Zimmerman, A., & Blythe, J. (2017). Enquanto que empresas com objetivos que giram em volta do lucro navegam no mercado B2B para verem os seus lucros aumentarem, seja através de melhorias nas vendas, ou baixando os custos de produção, estes outros players do mercado B2B fazem-no para chegarem aos seus objetivos não-lucrativos de maneira mais fácil e eficiente, não focando num lucro, mas geralmente num aumento do valor gerado para os seus clientes, ou até utentes, além claro, duma contínua procura de uma baixa nos custos de produção (Kotler e Pfoertsch 2010) .

Algo muito específico a este tipo de mercado é o comportamento do comprador, enquanto que num meio B2C vemos um consumidor que pode por exemplo ser levado a uma compra por impulso, neste mercado de compra e venda entre organizações, o processo da decisão de compra tem um valor importantíssimo, tanto para o lado de quem compra, como para o lado de quem vende, sendo que os primeiros querem garantir que fazem a melhor alocação possível dos seus bens para otimizar o retorno, e os segundos devem procurar prever as necessidades dos compradores, para melhor se adaptarem a estas e serem uma visivelmente melhor opção.

1.2.1. Segmentação do mercado b2b

Estejamos a falar de mercados B2B ou B2C, a segmentação é sempre necessária dada a grande variedade de necessidades que têm diferentes organizações.

Shapiro e Bonoma (1984), para a Harvard Business Review, falando sobre a segmentação do mercado Business to Business, apresentam um conceito de *Nest* (ninho), constituído por cinco critérios para a segmentação, esta nomenclatura remete para a maneira visual como expõem esta ideia, um conjunto de círculos concêntricos, que representam cada um dos critérios por eles definidos, neste modelo, os critérios representado pelos círculos exteriores serão aqueles que remetem para um conceito mais generalizado, mas cuja informação é mais fácil de obter, e, os círculos mais centrais que serão o exato oposto, é de sublinhar que um dos motivos para apresentar o modelo desta maneira, será o facto de demonstrar também visualmente, que os círculos interiores estão de algum modo contidos nos exteriores, para deixar claro que existem condições dos critérios dos círculos interiores que estão relacionadas com os parâmetros mais abrangentes, estando, muitas vezes até implícita alguma relação de causalidade.

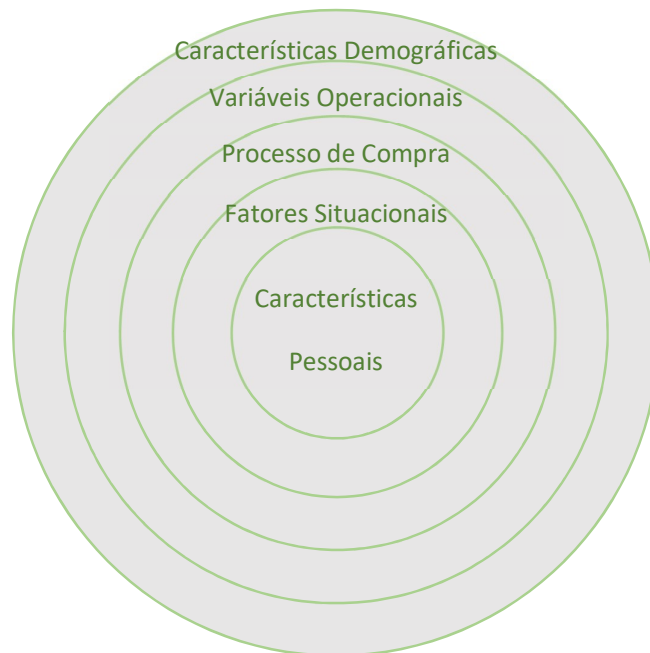


FIGURA 1 MODELO NEST

O primeiro critério será o demográfico, que tem em conta informação como o tamanho da organização e a sua localização geográfica, esta informação pode normalmente ser obtida facilmente sem um grande, ou nenhum, investimento, é certamente útil, mas é apenas um primeiro passo na segmentação.

No segundo círculo, temos as variáveis operacionais, este tipo de informação continua a ser algo genérico, mas já oferece um maior entendimento do funcionamento de uma organização, algo necessário para compreender quais as suas necessidades. Aqui falamos de questões como as tecnologias e produtos utilizados por uma organização, mas também são tidas em conta as capacidades técnicas e operacionais.

O processo de compra é o terceiro critério do modelo, obter esta informação já requer, tipicamente, mais algum esforço, mas entender como é que um cliente espera ser tratado, e quais os fatores que têm em conta neste processo é uma vantagem enorme em termos competitivos.

Chegando ao quarto nível do modelo já estamos a falar de informação bastante específica no que toca às necessidades de uma organização, Shapiro e Bonona denominam este critério diferenciador de fatores situacionais, em muito semelhante às variáveis operacionais, mas com a ressalva de serem temporários, aqui já estamos a falar de necessidades pontuais de um comprador, não se trata de informação sobre a operação regular, mas sim de alterações à normalidade, geralmente criadas por fatores externos, em consequência, este tipo de informação só pode ser conseguido se existir uma observação regular, pois só assim se identifica este tipo de variação, contudo o retorno do esforço pode ser significativo, pois este nível de conhecimento específico, permite uma mais personalizada capacidade de satisfação das necessidades de um potencial cliente, que irá certamente ter isso em conta, e ver essa capacidade de resposta como uma mais-valia num parceiro.

O quinto e último nível deste modelo remete para as características pessoais do comprador, este tipo de informação não é de todo fácil de obter à partida, pois já se trata de informação pessoal, em todo o caso, aqui pode ser tido em conta questões como o quão dado a correr riscos é um comprador, caso seja mais cauteloso terá, por exemplo, uma maior resistência a novos produtos ou alterações de qualquer tipo ao status quo, que nível de atenção vai o comprador requerer, e qual o nível de lealdade que se pode esperar dele.

Existem claro outras maneiras de segmentar este mercado, pode-se também apreciar o conceito de micro e macro segmento apresentado por Wind e Cardozo (1974). Numa primeira etapa temos a utilização da informação disponível, para a criação de macro segmentos, para tal, é tida em conta informação como a localização da organização, o tamanho da mesma, e a escala de produção e das necessidades de compra. Após a formação destes macro segmentos há uma etapa de avaliação, com o objetivo de aferir a reação desses segmentos aos estímulos de mercado realizados pelo vendedor, caso haja uma reação positiva, temos nestes macro segmentos um segmento-alvo, caso contrário é necessário uma maior divisão e segmentação levando à criação de micro segmentos, estes já dependentes da descoberta de informação mais personalizada, algo que acarreta já outros custos e nível de dedicação.

A grande vantagem deste modelo é uma maior eficiência no que toca ao investimento necessário para levar a cabo o processo de segmentação de mercado, visto que, no caso das organizações que logo na primeira etapa respondem positivamente ao estímulo do vendedor, não será necessária uma nova e mais precisa recolha de informação, que funciona tanto para a segmentação inicial, como para efeitos de filtragem, permitindo reduzir o trabalho de investigação total necessário.

Além destas duas ideias no que toca à segmentação, que apresentam um ponto de vista mais clássico, dado que funcionam em torno de um objetivo de oferecer aos fornecedores

a possibilidade de criar uma estrutura que permite segmentar os compradores de produtos ou serviços de acordo com as suas necessidades, temos que ter em conta a maneira como as empresas se relacionam atualmente com os seus compradores e fornecedores, apostando em relações mais duradouras e de benefício mútuo, não temos só fornecedores que batalham entre si para se tornarem opções privilegiadas na perspetiva do comprador, mas é também o comprador que procura tornar-se aquilo a que chamamos um cliente preferencial.

Já em 1970 Hottenstein se refere ao facto de existirem já listas que identificam este “cliente preferencial” nas empresas, este cliente terá até, tipicamente, vantagens que lhe são oferecidas face a outro possível comprador, vantagens essas que vão desde melhores preços, acesso a uma maior variedade de produtos ou simplesmente direito a um serviço mais personalizado, com a alocação de uma maior quantidade de bens e serviços para garantir a plena satisfação.

É importante, no entanto, perceber que fatores devem levar um cliente a ser tratado dessa maneira, podemos, por exemplo, estar a falar numa vantagem para os fornecedores mais direta e linear, o simples facto de se tratar de um cliente que traz à organização um maior volume de negócio, este será o critério mais comum, mas também situações em que uma ligação mais próxima a um cliente, mesmo que este não se traduza diretamente em maiores e melhores vendas, ele pode fazê-lo indiretamente, podendo contribuir para a imagem do fornecedor e servir como um ponto de *networking*.

1.2.2. Tipos de compra em B2B

Segundo Kotler (2014), podemos genericamente identificar três situações de compra em business to business, a primeira compra, a recompra e a recompra modificada.

Quando falamos em primeira compra estamos a referir-nos exatamente aquilo que o nome indica, uma organização que se vê na posição de adquirir bens ou serviços pela primeira vez. Do ponto de vista do comprador sendo uma situação nova, as decisões a serem tomadas são extremamente complexas, é necessário um trabalho extenso de prospeção do mercado, não existem fornecedores anteriores a quem recorrer, e há muitas vezes uma falta de informação inicial, e é sem dúvida um momento da maior importância, que pode garantir grande proveito a longo prazo, ou graves consequências para o comprador. Já do ponto de vista do fornecedor, o aparecimento de um novo comprador no mercado é uma grande oportunidade, é amplamente sabido no mundo do marketing que é geralmente mais fácil conquistar um comprador que acaba de entrar no mercado e ainda não tem conexões definidas, do que tentar “roubar” este comprador a um outro fornecedor, um competidor direto, isto é particularmente aplicável no meio B2B, em que as relações entre as empresas são da maior importância, cabe aqui ao fornecedor mostrar-se como uma mais valia no maior número de aspetos possíveis, mais do que ser apenas uma possível fonte do bem ou serviço a um bom preço, seja ele qual for, é também do vendedor a responsabilidade de prever as necessidades deste novo membro do mercado

que pode colmatar e que tipo de apoio lhe pode dar para assegurar a sua lealdade a curto e longo prazo.

A recompra é, tipicamente, um processo mais simples, aqui falamos numa situação em que um comprador simplesmente repete um processo de compra já efetuado, feito a um fornecedor com o qual já há uma relação existente, aqui o ónus cai maioritariamente sobre o fornecedor que tem de assegurar a manutenção do nível de qualidade exigido, e da facilitação da transação, fortalecendo a relação já existente, que lhe permite assegurar a longo prazo a fidelidade do cliente em causa, aumentar o volume do negócio, ou até, conseguir um alargamento da relação para outro tipo de produtos e serviços que não eram inicialmente parte do acordo entre as duas organizações. É, no entanto, importante perceber que do lado do comprador deve haver sempre uma busca por uma oportunidade mais proveitosa, não desvalorizando uma importante, já existente relação que possa ter, mas estando sempre atento a uma possível alteração que traga vantagens face ao que esteja já estabelecido.

Esta constante procura por uma melhor oportunidade pode ser um dos motivos daquilo que a nos referimos previamente como uma recompra modificada, nesse caso dizemos que é modificada pela alteração do fornecedor, mas nem sempre é essa a realidade, as alterações podem ser referentes mudanças nas condições de entrega dos produtos ou do fornecimento de serviços, podem estar relacionadas com uma quase infundável quantidade de variáveis, a vantagem é normalmente do lado do comprador, que opta assim, pelo menos em teoria, por uma melhor solução para satisfazer as suas necessidades, existe no entanto, a possibilidade de esta alteração se revelar mais tarde uma má opção, e a típica alteração do status quo, no que toca à relação criada entre fornecedor e cliente, mas claro, mesmo estes tipos de compra podem ser orquestrados em conjunto, nos casos em que se mantém os mesmo intervenientes, de modo a criar um cenário mais vantajoso para ambos.

1.2.3. Processo de compra e o Buying Center

A natureza e complexidade de uma operação de compra num mercado B2B obriga muitas das vezes à existência de uma equipa profissional e especializada, cuja função é assegurar que as transações são conduzidas de maneira a alcançar o melhor interesse da empresa. É verdade que as etapas do processo de compra são por vezes levadas a cabo por apenas uma pessoa, dependendo da escala a que nos estamos a referir, e ao tipo de negócio, mas o mais comum serão mesmo estas equipas constituídas por membros com diferentes funções, que tanto podem acompanhar todo o processo da decisão como apenas interferir pontualmente, é comum não ser uma estrutura identificada na organização, pois é muitas vezes constituído por membros que desempenham outras funções na mesma, de modo a poderem oferecer uma opinião com perspetiva, já em 1972, Webster e Wind em “A general model for understanding Organizational Buying Behavior” identificam 5 categorias de membros destes *Buying Centers*, ou seja, centros de compras:

Users – Membros da organização que vão utilizar os produtos ou bens a ser adquiridos.

Buyers – Aqueles que têm a responsabilidade formal de conduzir a transação e o contrato com os fornecedores.

Influencers – Através do fornecimento de informação adicional, acabam por, tal como o nome indica, influenciar a decisão em si ou pelo menos os critérios que para ela devem ser tidos em conta.

Deciders – Quem possui a autoridade para efetivamente tomar a decisão do ponto de oficial e escolher uma das alternativas

Gatekeepers – Membros cuja função é controlar a circulação de informação que entra e sai do Buying Center.

Para entender o que este Buying Center tem como funções, é preciso perceber quais as etapas deste processo de compra, como é óbvio existem várias ideias de como separar o processo em etapas concretas, mas existem três pontos que parecem transversais à maioria da literatura referente ao assunto:

O reconhecimento do problema/necessidade, isto é, a consciencialização de que é necessário algo é preciso ser feito e/ou alterado, por o gestor de uma marca que se apercebe que não está a conseguir geral uma quantidade de leads suficiente, ou, algo tão simples como uma empresa, cujo escritório tem um problema no sistema informático. Nesta etapa é precisamente necessário identificar o problema, e decidir efetivamente que há a necessidade o resolver.

A partir do momento que está identificado o problema, a etapa seguinte poderá variar em função da natureza do problema, ou da própria organização em questão, mas de alguma forma ou de outra, se chegará prontamente à etapa da descoberta, ou seja, da procura de um fornecedor de um produto ou serviço que resolva o problema, por vezes antes de chegar a um fornecedor, há que definir questões como as características do produto/ serviço pretendido, ou até já um orçamento, mas não é de todo incomum que estes degraus no processo de compra sejam celeremente ultrapassados, pois podem ser tratados já com a ajuda de um, ou mais, fornecedores.

Depois de feita a pesquisa necessária, e de serem tidos em conta os prós e contras das possibilidades que são descobertas para a resolução do problema original, chega-se ao ponto da decisão, nesta altura toda a informação disponível dentro da janela de tempo definida para encontrar uma solução já se encontra disponível e cabe ao Buying Center selecionar o fornecedor que melhor satisfaz as suas necessidades.

É comum depararmo-nos com uma atualização destas três principais etapas gerais do processo de compra, vindo ser-lhes adicionada uma quarta etapa, a avaliação, um momento em que se analisa a qualidade da escolha, e a eficácia da mesma na resolução do problema inicial, isto leva a que possamos encarar o processo de comprar como um ciclo, que permite uma constante atualização e melhoria das condições de funcionamento de uma organização.

Para um vendedor, conseguir identificar em que etapa do processo de compra se encontra uma organização é essencial para conseguir aceder de maneira mais eficaz e personalizada às suas necessidades essencialmente num mercado business to business, onde a criação de relações entre organizações, e claro a manutenção das mesmas, é da maior importância, Boone e Kurtz (2013).

1.3. Marketing B2B versus B2C

Qualquer “marketer” ou entusiasta do marketing já se deparou a alguma altura com os termos B2B ou B2C, cujo significado é, business-to-business e business-to-consumer, respetivamente, estes são essencialmente dois tipos diferentes de modelos de negócios, no primeiro, falamos de organizações que vendem produtos, ou prestam serviços, a outras organizações, no segundo, estamos já a considerar empresas que servem diretamente o consumidor individual, tipicamente baseados em diferentes focos, com o modelo B2B mais apoiado nas decisões por processos, e o modelo B2C mais focado nas decisões tomadas com base em emoções.

Existindo sim algumas sobreposições nestes dois modelos, em ambos se define um objetivo, uma mensagem, ambos precisam de um público-alvo bem definido e de ter bem identificados os canais que vão permitir a comunicação com esse público-alvo, o facto é que existem, em muitos aspetos, diferenças significativas, diferenças essas cuja compreensão é fulcral para qualquer marketer ou departamento de marketing, e para o sucesso de um negócio Nath e Saha (2019).

No ponto de vista do desenvolvimento de uma estratégia de marketing podemos fazer a diferenciação entre o B2B e o B2C nos seguintes aspetos:

- Segmentação de Público-Alvo
- Processo de tomadas de decisões
- Branding
- Desenvolvimento das relações
- Terminologia e *Copywriting*
- Preço e volume de vendas

O público-alvo é o mais óbvio fator diferenciador entre o B2B e o B2C, e por consequência, a segmentação do mesmo é conduzida de maneira diferente.

Compradores B2B tendem a ter necessidades mais complexas, principalmente porque fazem parte de um processo superior a eles próprios. Neste tipo de sistema, o cliente é geralmente experienciado na sua área, tornando-o mais exigente, tanto por saber melhor avaliar o que lhe é oferecido, mas também por ter mais informação no que toca a outras opções de negócio, carecendo assim de uma maior personalização, isto aplica-se tanto para produtos como para serviços. Os compradores requerem atenção individual, esta customização permite uma maior segmentação, quase pessoal do público-alvo, é também por isso, extremamente normal um foco num nicho do mercado, para assim oferecer esse apoio personalizado.

Por outro lado, no modelo B2C existe uma maior generalização do potencial cliente, permitindo uma segmentação em relativamente grandes grupos que partilhem apenas algumas características, geográficas, demográficas, psicológicas ou comportamentais. Esta maior escala dos mercados dilui o público-alvo, obrigando os negócios a seguir o já tradicional funil de vendas para adquirir clientes.

Também o processo relacionado com a tomada de decisões difere de um cliente B2B para um B2C.

Quando falamos deste aspeto temos de perceber que é aqui que se pode apelar tanto ao lado emocional como ao lado racional das decisões para um negócio. Num contexto B2B é necessário analisar uma maior quantidade de variáveis, não apenas o retorno imediato do investimento, mas também questões como o impacto destas decisões nas necessidades dos seus trabalhadores, estejamos a falar de necessidade racionais ou emocionais. Quando falamos de motivações racionais falamos no óbvio, questões como *“criará este negócio uma maior margem de lucro para empresa?”*, que estão diretamente relacionadas com o lado financeiro do negócio, por outro lado, motivações emocionais, remetem-nos para a conexão emocional à empresa ou aos seus trabalhadores, *“irá esta mudança melhorar ou piorar as condições de trabalho?”*. Se tivermos em conta todos estes aspetos, percebemos que se trata de um processo complexo, que requer um maior escrutínio, entender estas dinâmicas, permite ao marketer ser capaz de passar uma mensagem ou definir uma ideia que ofereça vantagens de vários tipos aos dois lados da troca.

Num Contexto B2C há a necessidade de simplificar para o cliente este processo de decisão. Aqui temos um consumidor que é muito mais flexível quando procura um serviço ou produto, embora tenham também uma ideia prévia daquilo que necessitam, ou acreditam que necessitam, e através de uma simplificação do processo de compra podemos aumentar a taxa de conversão tanto no vácuo como em função de produtos ou serviços concorrentes que por não terem esta etapa tão bem construída são preteridos, pois a facilidade com que a transação se dá não “permite” sequer ao cliente procurar explorar outras opções para tentar encontrar um melhor negócio.

Tal como no que se refere às questões anteriores, também o Branding de um negócio B2B se baseia sobretudo na construção de relações, no meio B2B uma marca é em grande parte construída com a consistência dos seus serviços, a qualidade dos seus produtos e confiabilidade que vai ganhando aos poucos com o trabalho desenvolvido, claro que ideias que se sobrepõe a um estilo B2C também aqui se aplicam, o design, a publicidade, uma personalidade agregada à marca, etc. mas tudo isso acaba por se apoiar nas relações que vão sendo construídas com os parceiros, porque são essas relações que acabam por fidelizar e até atrair clientes, através da confiança gerada em torno da marca. Isto porque a lógica e a razão são o que levam um cliente a fazer uma compra, há um problema a resolver, as compras não são feitas por impulso, mas sim quando há uma necessidade, isto quer dizer que não é necessário causar um impacto emocional no cliente que o leve a

essa compra, é ele quem procura, face à informação e experiência que tem aquela que é a melhor solução para a sua necessidade.

Já num modelo B2C o apelo à emoção aquando da comunicação não só é eficaz como é imprescindível, a mensagem passada pela marca é da maior importância, visto que a relação entre a empresa e o consumidor possui pouquíssima interação é necessário conseguir passar uma mensagem com sucesso de modo a ativar essa reação emotiva que é pretendida, conseguir fazer assim com que o seu público alvo opte pelo seu produto ou serviço em detrimento de outros semelhantes, ou por exemplo, no caso de não existir um que seja semelhante, pois essa unicidade pode ser o que vai provocar a aquisição do produto.

Como já se pode perceber, o tipo de relação mantido entre uma empresa e um cliente são muito diferentes dependendo se estamos a falar de um meio B2B ou B2C. Quando falamos em B2B, falamos de uma relação muito mais pessoal, em que ambos os lados têm em consideração o outro, isto permite a uma organização transmitir ao seu cliente o tipo de práticas de negócio que utiliza, partilhar a sua visão, isto leva muito mais facilmente a uma fidelização do cliente, a relação que é estabelecida numa situação B2C é quase meramente transacional, não há o mesmo nível de compromisso, pois muitas das vezes, após a transação a interação entre as duas partes é mínima ou inexistente. Mesmo relativamente ao *branding* das marcas acabamos por ver isto a acontecer, enquanto que numa situação B2B, as relações criadas são literalmente parte do seu *branding*, numa situação B2C acabamos por ver um *branding* muito mais focado nas características do produto, é aí que está o foco.

1.4. CRM

1.4.1. Definição

Existem várias tentativas de definição para o que é exatamente o *Customer Relationship Management*, com maior ou menor variância, mas todas elas giram em torno do mesmo pensamento base: que se trata de um princípio de foco no cliente. Chen e Popovich (2003) falam do CRM como sendo um plano abrangente a toda a organização que deve ser construído em torno de cada cliente para maximizar o seu valor, também Blery e Michalakpoulos (2006) se referem a uma estratégia que permite às empresas, ou organizações, a construção de uma relação forte e duradoura com os seus clientes, já Greenleaf e Winer (2002), além de abordarem também as questões da maximização de valor do cliente, e da manutenção da ligação a longo prazo, chegam, tal como Maguire, Koh e Huang, a falar do outro ponto de vista da transação, acrescentando à discussão sobre o que é CRM, o valor que esta prática oferece também ao comprador, já que a melhor gestão da relação entre vendedor e comprador, graças às práticas de CRM, deverá sim, certificar que ambos os lados conseguem retirar o máximo possível dessa relação.

Chen e Popovich mencionam ainda a necessidade e o valor da informação para as práticas de CRM, indo ao encontro ao que temos apresentado por Osarenkhor e Bennani (2007) que trazem uma definição de CRM mais apoiada no valor dessa informação e de

como é que ela pode ser trabalhada no sentido de criar uma relação com o consumidor/comprador.

Em todo o caso, vamos ter sempre CRM como um método, ou estratégia, de criação, manutenção e desenvolvimento de relações, centrado no cliente, que visa maximizar o valor do cliente e para o cliente, particularmente a longo prazo.

1.4.2. Origem do CRM

Na sua origem, a teoria e literatura no meio do marketing era mais focada no produto, e na eficiência dos canais, só mais tarde com a popularização de técnicas como a pesquisa de mercado começa a existir um maior entendimento no que toca à questão a lealdade à marca na literatura do meio, esta evolução teórica leva à conclusão de que há necessidade de uma maior exploração de uma ideia de marketing focado no cliente (Kotler 1972). É, no entanto, apenas durante os anos oitenta que vemos tornadas populares dentro das organizações, medidas focadas em medir a satisfação do cliente, deixando o aspeto puramente transacional ser o único ponto avaliativo. Mais tarde Christopher, Payne e Balantyne (1994), apresentam também um argumento que tenta defender a integração apoio ao cliente no marketing, defendendo que questões como o controlo de qualidade, e o sistema logístico devem ser também tidas em conta, mais uma vez, aprofundando na direção de um marketing com foco na relação entre cliente e fornecedor.

E é essa evolução na direção daquilo a que chamamos marketing relacional que acabaria por levar ao surgimento de outras linhas de pensamento a ter em conta no que toca a CRM, Christopher, Payne e Balantyne (1994) já consideram a integração estratégica de processos de customer relationship management na cadeia de distribuição, Sheth e Parvatiyar falam sobre as motivações dos consumidores que os podem tornar mais ou menos permeáveis ao marketing relacional, e temos até, por Gundlach e Murphy (1993) uma abordagem às condições éticas e legais aplicáveis ao marketing relacional, e por consequência ao CRM.

De uma maneira ou outra a origem do CRM estará sempre ligada ao marketing relacional, que por sua vez tem origem noutras áreas como por exemplo o marketing industrial, mas dada a sua natureza centrada no cliente, este irá ter de evoluir de acordo com as necessidades dos clientes.

1.4.3. Retenção de clientes

É perfeitamente normal, dada a sua natureza, vermos o CRM apenas como uma estratégia de retenção de clientes a longo prazo, o que é em parte verdade, dado que o primeiro objetivo será nutrir a lealdade à marca, isto acontece porque o CRM obriga as organizações a um maior esforço nessa retenção de clientes, do que na aquisição de novos (Clark e Payne, 1998). É claro que a retenção de clientes sempre foi um princípio importante para as vendas, mas a criação de um sistema, e de uma base teórica para essa retenção, com direito inclusivamente a ser objeto de estudo e investigação, tornou-se uma enorme mais-valia para esta área.

Num mercado global que se encontra cada vez mais saturado, a capacidade de manter uma ligação com um cliente regular é essencial, não só isso, mas também a capacidade de transformar hipotético novo cliente num desses clientes regulares, ou seja, não só nutrir a lealdade, mas também criá-la. Para isso é preciso perceber melhor o cliente, que está em constante evolução, isso permite às organizações interagirem e comunicar melhor, é esta estratégia que permite ao CRM garantir a retenção de clientes que, a longo prazo, lhe garante o lucro.

1.4.4. Personalização

O recurso ao conceito de CRM possibilita às organizações ter a sua produção, ou prestação de serviços, customizada para cada cliente, sendo assim capaz de criar no cliente uma sensação de maior importância, fortalecendo a ligação entre ambos e permitindo capitalizar nessa ligação. A gestão da informação obtida na rede de contactos gerada graças ao foco nas práticas de CRM vai assim permitir uma melhor resposta às necessidades de cada cliente, oferecendo essa personalização que se torna num fator impeditivo à perda de clientes.

1.4.5. Lucratividade

As práticas de CRM têm dois impactos base, o aumento na retenção de clientes regulares, e uma maior conversão de novos clientes em clientes regulares, graças a uma gestão mais criteriosa desde o primeiro momento de venda, ou até mesmo antes disso.

Analisando cada cliente individualmente, concentrando os esforços da empresa na direção de chegar aos clientes já existentes e mantendo abertas linhas de comunicação com os mesmo, consegue-se uma maior lucratividade por cliente Blomqvist (1993), claro que é preciso entender que este investimento tem de ser medido em contraposição com o retorno possível, e aí sim se consegue obter uma maximização dos lucros a longo prazo.

A lucratividade de cada cliente deve ser previamente, e regularmente avaliada, se é verdade que é importante criar uma rede de conexões fortes para alcançar um melhor lugar no mercado, que permita um sucesso duradouro, é também verdade que o esforço necessário para manter essas relações, deverá ter um retorno, indireto no sentido daquilo que fazem pela imagem da organização, mas também direto, ou seja um retorno económico, e como é claro, ligações que tragam esse maior retorno devem ser mais valorizadas, e nutridas, ou seja, a personalização que está pressuposta quando falamos em CRM, leva também a uma disparidade de tratamentos, dependendo da importância do cliente, com maior foco na retenção dos clientes mais valiosos.

1.4.6. Tecnologia no CRM

Com o avanço das tecnologias de informação o CRM foi ganhando relevância, pois estas vieram contribuir com várias ferramentas que permitem uma melhor aplicação desta prática. Tanto que existe até alguma confusão gerada por essa relação, ao ponto de vermos “CRM” utilizado para se referir às tecnologias em concreto, e não ao que se faz com elas. O valor acrescentado pela utilização das TI existentes acabaria por levar à criação de tecnologia própria para suportar o CRM, com foco nas mais variadas vertentes desta área,

desde a simples transmissão de informação, à análise de métricas, ou produção de conteúdos publicitários.

Os programas de CRM são desenvolvidos, por norma, para trabalhar a partir de uma série de características, ou métricas, pré-definidas, relevantes para a qualidade da interação entre as organizações e os seus clientes, permitindo assim manter esse fluxo de benefícios bilaterais a longo prazo.

Customer life-time value – O valor total que um cliente oferece a uma organização durante todo o período da sua interação, tendo em conta que, por norma, é muito mais barato e fácil manter um cliente, do que angariar um novo, é importante conseguir aumentar o valor obtido de cada um.

Satisfação do Cliente – a medida da satisfação obtida pelos clientes através da aquisição de produtos, ou utilização de serviços, de uma organização, face às suas necessidades, e, acima de tudo, face às suas expectativas. Faris et al, fala de como o índice de satisfação do cliente oferece um ótimo indicador de intenção de compra e até de lealdade, a obtenção desta informação permite, que a empresa se certifique de que é positiva a experiência que o cliente tem quando procura os seus bens ou serviços, mas não só, pois ao contrário de um relatório de vendas, por exemplo, que indica apenas o sucesso no presente, a satisfação do cliente assegura uma compra no futuro, melhorando o índice de retenção de clientes.

Fidelidade do Cliente – muitas vezes confundida com o ponto anterior, a fidelização implica mais do que apenas a satisfação, um cliente fiel não surge de uma só transação, mas de uma relação continua com o vendedor ou prestador de serviço, este tipo de cliente está disposto a pagar um pouco mais por um serviço também ele mais personalizado, e é mais suscetível a testar e adquirir um novo produto.

Share of Customer – enquanto que, quando falamos em market-share, nos estamos a referir a quantos clientes conseguimos chegar e quantos consomem os nossos bens ou usufruem dos nossos serviços, quando falamos em *share of customer*, falamos do quanto conseguimos obter de um cliente face a quanto esse cliente está disposto a gastar. Para qualquer empresa, saber quanto é que o seu cliente está disposto a gastar nos seus produtos e serviços, torna mais fácil maximizar a *share of customer*, através da oferta de serviços complementares, ou produtos relacionados.

Cross Selling e up-selling – respetivamente, o que chamamos às práticas de oferecer a um cliente a possibilidade de obter um produto relacionado ou complementar com o que pretendem, e de tentar encorajar um cliente a adquirir um produto de gama mais alta, ou um serviço mais completa, que é por consequência, mais caro. Analisar este tipo de dados permite, por exemplo, entender que produtos são passíveis de ser vendidos em conjunto, ou perceber como conseguir levar estas práticas a cabo, como menos resistência por parte do cliente.

Lucro por cliente – o lucro que um cliente traz à empresa, ou seja, a diferença entre a receita obtida de um cliente, e o quanto custou à empresa obter essa receita. Isto permite perceber quais os mais valiosos clientes para a organização, permitindo uma mais eficiente distribuição de recursos.

1.5. Marketing Relacional – base do CRM

Antes de se pensar em marketing relacional a teoria por detrás do marketing era pensada essencialmente em função dos produtos de grande consumo, mas a natureza evolutiva do marketing rapidamente fez com que surgissem novas perspetivas, que leva ao desenvolvimento de uma linha de investigação mais virada para o marketing de serviços e o marketing industrial Gummesson (1998).

Existem, segundo Gummesson três principais áreas que contribuíram para a criação daquilo a que se chama agora de marketing relacional. Em primeiro lugar a teoria do marketing-mix, pois embora seja precisamente essa ideia “*one-size-fits-all*” o padrão a ser abandonado, não faz qualquer sentido ignorar o conhecimento previamente existente. As outras duas áreas que ajudaram ao desenvolvimento são o marketing de serviços e o marketing industrial.

As primeiras noções de marketing relacional surgem no marketing de serviços, são de destacar por exemplo as contribuições de Berry (1983), Gronroos (1990), e Bitner (1995), existe também a linha de investigação, esta no âmbito do marketing industrial, focada nas relações entre organizações, aqui, nomes como Hakansson (1982), Hut (1995) e Wilson (1995), uma terceira linha de investigação, relacionada com comportamento relacional do consumidor, no qual são analisados os mercados de consumo, na qual temos contribuições de Sheth e Parvatiyar (1995) Bagozzi (1995) e Peterson (1995). Podemos ainda considerar uma quarta linha de investigação, esta surge baseada no estudo dos canais de distribuição, Nevin (1995), Weitz e Jap (1995) e Chang (2001).

O conceito de marketing relacional ia então tornar-se importantíssimo, tanto na literatura da área, como na prática efetiva daquilo que foi surgindo com a investigação nas áreas previamente aqui referidas, isto porque, questões como o excesso de capacidade de produção, maior concorrência, maior exigência da parte do cliente, e claro, as questões relacionadas com as novas tecnologias, podem assim, com o conhecimento adquirido neste novo conceito de marketing, ser mais facilmente resolvidas.

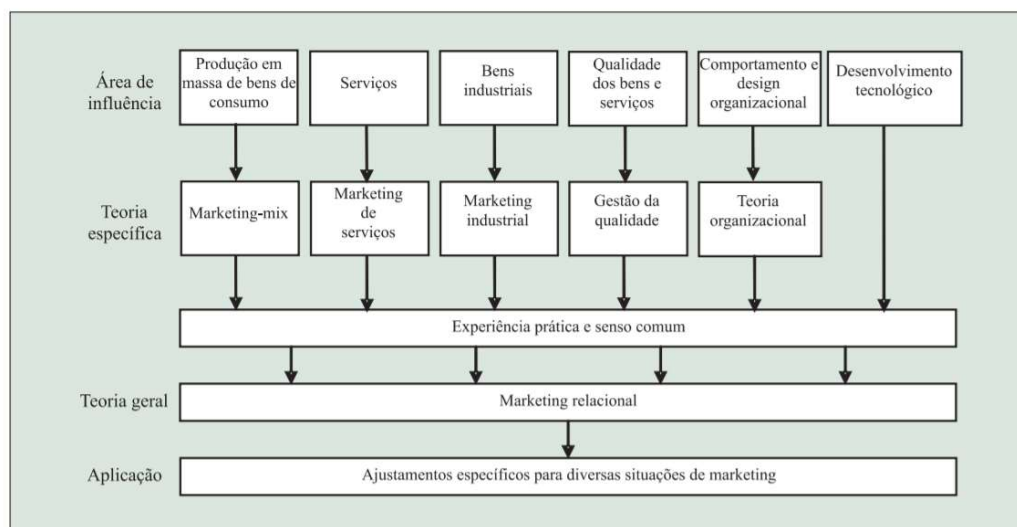


FIGURA 2 ADAPTADO DE GUMMESSON (1998)

Para Gummesson é importante ver como pilares do marketing relacional:

Interatividade – a comunicação entre uma empresa e clientes tem de ser feita nos dois sentidos, e não só, tem também de haver dos dois lados um esforço para criar valor para o lado oposto.

Relação – o foco é criar e desenvolver uma relação com os clientes, que satisfaça os dois lados e se torne numa mais-valia para os dois.

Longo prazo – ao contrário do que se vê no marketing transacional, em que a relação é de curto prazo, interessa às duas partes investir numa relação a longo prazo, que permita aos dois lados adaptar-se às necessidades de cada um fortalecendo-se mutuamente, para conseguirem assim garantir um futuro positivo para os dois.

Esta opinião coincide com o que já nos diz Berry (1993), que defende que o foco em atrair clientes, que era tradicionalmente a objetivo principal daquilo que se via tradicionalmente como marketing, é apenas uma pequena parte daquilo que se faz quando falamos de marketing relacional, também ele nos fala na necessidade de consolidar as relações entre organizações, de criar uma um intercambio de valores, que consiga satisfazer ambos os lados e que aposta numa visão a longo prazo. Este tipo de pensamento vai surgir quase em simultâneo no meio do marketing de serviços (Gronroos, 1980), e no marketing industrial (Jackson, 1985), como que num caso de evolução convergente, começa assim cada vez mais a evidenciar-se o potencial de um foco na criação de valor para o cliente, que se pode transformar numa relação mais valorizada pelo cliente que tem desta maneira satisfeitas mais das suas necessidades, graças a um maior nível de personalização, dá-se então essa mudança de paradigma, quando cada vez mais se percebe que, dependendo do produto e da organização em questão, um estilo de marketing mais relacional em função do tradicional marketing transacional, pode ser sem dúvida alguma, o mais indicado.

Podemos ver na Tabela 1, uma esquematização daquelas que são as principais diferenças entre aquilo que é o marketing transaccional face ao que acontece quando falamos em marketing relacional (Christopher, Payne e Ballantine, 1994)

Marketing transaccional	Marketing relacional
Foco nas vendas individuais	Foco na retenção dos clientes
Foco nas características dos produtos	Foco no valor para o cliente
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Pouca ênfase no serviço ao cliente	Grande ênfase no serviço ao cliente
Contacto descontínuo com o cliente	Contacto contínuo com o cliente
Pouco compromisso com os clientes	Elevado nível de compromisso com os clientes
Nível moderado de contactos com o cliente	Nível elevado de contactos com os clientes
Qualidade é uma preocupação do pessoal da produção	A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

TABELA 1 FONTE: ADAPTADO DE CHRISTOPHER, PAYNE E BALLANTINE (1994) E PAYNE ET AL.

1.6. Conclusão

A evolução do marketing tem-se dado através de um intercambio teórico contínuo, e podemos ver que existe uma mudança de paradigma que nos afasta da ideia de que o marketing-mix é algo sagrado que cobre todas as necessidades do marketer. Seja num contexto B2B ou B2C, há sempre algo mais a ser alcançado aplicando aquilo que tem sido conseguido com a evolução da teoria do marketing relacional, dá-se assim uma alteração na área do marketing, tanto a nível académico como a nível empresarial passando da abordagem transaccional para outra, mais relacional, temos então uma realidade em que indicador principal é a carteira de clientes no lugar da cota de mercado, pois é assim que se desenvolve um saudável posicionamento estratégico, para muitos autores, é nesta linha de pensamento que está o futuro principalmente dos negócios B2B mas também B2C.

Capítulo 2. ESTÁGIO

2.1 Apresentação da BrioAgro:

Criada em 2015 por José Luis Bustos e Antonio Santos, a BrioAgro nasce numa zona rural de Sevilha, como uma start-up dedicada à tecnologia aplicada à agricultura e à irrigação.

Começa por trabalhar principalmente na zona de Almeria, embora opere a partir de Navarra, onde tem o apoio do governo de Navarra através do projeto SODENA, mas logo em 2016 começa a conquistar outras áreas, trabalhando já noutras zonas de Espanha, como Granada, e ao longo da Ribeira do Douro, chegando já até à internacionalização, trabalhando com produtores agrícolas no México. Começa agora um processo de expansão, com a entrada nos mercados italiano e português a acontecerem de momento.

Os serviços da empresa baseiam-se principalmente num serviço de irrigação inteligente, que permite ao produtor agrícola, através do uso de técnicas de rega mais eficientes, obter melhores resultados na hora da colheita, tanto em relação à quantidade produzida, mas também à qualidade do produto final, utilizando uma menor quantidade de água, reduzindo assim o custo de produção, mas também causando um menor impacto ecológico.

Isto consegue-se com um sistema de algoritmos, criados pela empresa, que permitem, com acesso à informação obtida com recurso a satélites geoestacionários, e a sondas e sensores, colocados no local da plantação, perceber quais as condições do solo e da atmosfera, e, em função disso, informar o produtor quando e quanto deve regar, ou no caso de haver uma instalação de rega automatizada, proceder à rega sem ser necessária qualquer intervenção humana.

2.1.1 Missão

Se quisermos resumir a missão da BrioAgro em apenas uma frase, podemos ir pelo seguinte: “Irrigação inteligente, para todos”, e é com essa ideia que a empresa trabalha, soluções de controlo de irrigação, aplicáveis a praticamente todos os tipos de produção agrícola, compatíveis com a grande maioria do hardware agrícola no mercado, e, principalmente, sempre a um preço low-cost.

Há claro, uma sobreposição desta missão com a ideia de combater a escassez de água, em particular a escassez causada pela produção agrícola, que a longo-prazo põe em causa essa mesma produção, mas é claro que o foco principal, é mesmo o de alcançar o maior número possível de produtores, para os ajudar a melhorar a sua produção, de uma maneira sustentável.

2.1.2 Valores

Podemos identificar três principais valores quando falamos na BrioAgro: a inovação tecnológica, que se reflete no tipo de produto/serviço que a empresa oferece, o respeito pelo meio ambiente, tudo o que a BrioAgro vem a desenvolver, todos os projetos, e os

serviços que presta permitem uma agricultura que é mais eficiente do ponto da criação de valor e maximização do lucro, mas também muito menos impactante em termos ambientais, e por fim a BrioAgro é uma organização low-cost, que tenta minimizar os gastos ao máximo, sem deixar de reunir as condições que lhe permitam fazer um trabalho com um alto nível de exigência, permitindo-lhe assim oferecer preços que sejam acessíveis a qualquer produtor agrícola que queira usufruir dos seus serviços.

2.1.3 Produtos/serviços

O que a BrioAgro tem para oferecer é essencialmente um serviço na forma de uma aplicação que o produtor pode usar para conseguir tornar a sua rega mais eficiente. Isto dá-se através da utilização e processamento de dados obtidos através de imagens de satélites geostacionários e de sondas e sensores no local do cultivo. Com esses dados os algoritmos do software BrioAgro conseguem oferecer ao produtor um output que o informa de quando, quanto e onde deve regar, caso o produtor opte por essa opção, e esteja devidamente equipado, pode até dar-se o caso da rega ser completamente automatizada, controlada automaticamente pelo software da BrioAgro.

Os dois serviços mais procurados são então esses, o ViTA, que é o serviço base na variante ViTA7 na qual o produtor tem analisados sete categorias de dados relevantes à sua produção, o ViTA pode ir até à variante ViTA 14, que considera até catorze tipos de dados, esta já pensada para explorações agrícolas com recurso a estufa, nas quais é necessário o controlo de mais variáveis, o ViTA vai então, através da aplicação informar o produtor de quando deve fazer a rega e quanto deve regar, o outro serviço, o AQUA, já permite uma rega automatizada. Usando um sistema muito semelhante ao ViTA processa a informação da plantação, mas, com ligação a um controlador automático de rega, o AQUA consegue programar e realizar a rega sem ser necessária a intervenção do produtor ou de outra mão-de-obra.

Embora o grande foco da BrioAgro seja a irrigação inteligente *per se*, já se encontra a trabalhar também no campo da fertirrigação inteligente, algo que permite juntar a irrigação a fertilização das produções, tornando-a assim mais eficiente e eficaz, para esse fim, apresenta o AQUA Fertirriego, que articula a irrigação inteligente automatizada com a aplicação de fertilizantes ou outros produtos, naturais ou químicos, que sejam solúveis em água.

2.1.4 Principais clientes

Uma das causas do sucesso que a BrioAgro tem tido é a capacidade que teve desde o início de criar, e manter, relações com organizações de produção agrícola de relevo. Estas empresas, que começaram por ser apenas potenciais clientes, e mais tarde clientes, e o sucesso da sua conexão com a BrioAgro foram servindo de estandarte para a qualidade do serviço prestado pela start-up.

De entre todas, a mais importante é sem dúvida a Florette, um dos maiores *players* da produção agrícola europeia que, só na Península Ibérica produz 45.000 toneladas de matéria-prima alimentar. A vantagem desta parceria não se tem baseado apenas em lucro transacional para a BrioAgro, pois entre as duas, têm desenvolvido ao longo do tempo projetos inovadores que permitem, à BrioAgro alcançar novos *breakthroughs* no que toca a tecnologia aplicável à agricultura, e em particular a uma agricultura sustentável, e à Florette melhorar a eficiência na sua produção, e também ir de encontro ao “Compromisso Florette” que a tem levado a recorrer cada vez mais a práticas de melhor gestão ambiental.

Embora possamos dizer que a Florette se tornou no principal cliente da BrioAgro, é também preciso deixar claro que ao longo da sua existência foi adicionando à sua carteira de clientes outros nomes relevantes na indústria como a Bonduelle, Primaflor, Agromin, Alfrut, entre outros, ou seja, podemos facilmente perceber que esta empresa tem já bem estabelecida a sua presença no mercado, e alicerçada a sua visão para o futuro.

2.2 Tarefas a desempenhadas no estágio:

2.2.1 Análise de Mercado

Objetivo

Esta análise de mercado tem como principal função perceber qual o tamanho do mercado português para uma empresa com a BrioAgro, e de seguida caso o ponto anterior assim o justificasse, proceder a uma segmentação desse mercado em função do tipo de produtor e de produção para melhor preparar a entrada da BrioAgro.

Conhecimento prévio existente

Sabe-se à partida, aquando do começo desta análise que Portugal é um país com uma enorme tradição agrícola, existindo na maior parte do seu interior, e claro, também em algumas zonas do litoral, algum tipo de exploração agrícola, seja de grande ou pequena escala, além disso, é já um dado adquirido de que a escassez de água tem afetado cada vez mais o país, que passou, nos últimos anos por vários períodos de seca grave, e que as consequências dessas secas se foram tornando cada vez mais visíveis nos últimos anos, mesmo com a tentativa das autoridades governamentais de minimizar essas consequências através de obras públicas para combater a falta de recursos hídricos.

Também relevante é o tipo de organização de produção agrícola que existem em Portugal, ao contrário de outros países em que a produção é assegurada em grande parte por grandes empresas de produção agrícola, existe em Portugal uma realidade um pouco diferente, na qual uma grande parte daquilo que se produz e chega às superfícies comerciais, vem na verdade de produtores mais pequenos que estão depois associados a organizações de produtores e cooperativas agrícolas.

Público-alvo

O objetivo da BrioAgro é conseguir chegar ao maior número de produtores agrícolas, no entanto, é muito mais proveitoso para uma etapa inicial, conseguir uma ligação com

produtores de maior envergadura ou até uma associação de produtores para conseguir assim criar desde início relações que lhe permitam encarar o mercado português numa perspetiva a longo prazo.

Interessam produtores que estejam empenhados, e interessados, na maximização da produção, e que sejam permeáveis às novas tecnologias, se é verdade que o carácter tradicionalista do produtor típico português, é também verdade que essa realidade tem vindo a mudar e isso pode ser usado a favor da BrioAgro, aproveitando essa mudança de mentalidade, e seguindo na crista da onda de inovação tecnológica da produção agrícola em Portugal.

Em termos práticos, estes produtores de maior porte interessam mais, pois por terem já, tipicamente, instalações de rega automatizada nas suas plantações, lhes é mais fácil fazer a transição para a irrigação inteligente oferecida pela BrioAgro, acarretando assim menos custos para a conversão, e conseguindo também uma maior rentabilidade dos serviços BrioAgro.

Resultados da análise:

Desta análise de mercado pode-se retirar em particular quatro aspetos importantes:

Em primeiro lugar, e como seria de esperar, com o conhecimento prévio sobre o assunto em questão, existe de facto um sector de produção agrícola com tamanho suficiente para justificar o investimento neste mercado, em particular claro, pelo facto do modelo de negócio da BrioAgro o permitir com um risco quase mínimo graças ao seu baixo custo de operação.

Em segundo lugar, e também de encontro com o conhecimento que tínhamos de antemão, em bora o setor agrícola esteja a passar por uma etapa de modernização neste mesmo momento, a verdade é que este tipo de serviço que proporciona uma irrigação inteligente ainda não se popularizou entre os produtores, que ainda trabalha com sistemas de rega programada repetitiva, ajustável “manualmente”.

Um terceiro ponto a ter em conta é a situação dos recursos hídricos do país, como já falámos, mas também o facto de ser assunto no governo, uma criação de normas para a gestão desses recursos, e da sua utilização para a produção agrícola, algo que vai muito de encontro aos interesses da BrioAgro.

Por ultimo, a realidade é que, mesmo entre as potenciais empresas concorrentes que pode a vir enfrentar, nenhuma tem, para já uma presença ativa neste nicho de mercado, tendo apenas uma ou outra pequenos projetos de parceria em desenvolvimento, isto é muito importante, pois estamos a falar de um tipo de serviço que, uma vez fidelizado, muito dificilmente é feita a troca de um serviço para o outro por parte do cliente, ou seja, cabe à BrioAgro conseguir prontamente começar a captar e construir a sua carteira de clientes deste mercado.

2.2.2 Análise de Concorrência

Uma das primeiras tarefas a desempenhar no estágio logo à partida foi como seria de esperar, elaborar uma análise de concorrência para também assim melhor atacar este novo mercado, e também para entender que espaço poderia ou não haver para a BrioAgro e os seus serviços, e que vantagens ou desvantagens poderiam ter as hipotéticas empresas concorrentes face à BrioAgro.

Sendo então, como já vimos, o mercado português bastante permeável ao serviço prestado pela BrioAgro, seria também de esperar a existência de concorrência por parte de empresas que apresentem com semelhante ou igual função e objetivo.

Numa primeira avaliação surgem então três principais nomes como potenciais concorrentes:

- CEB - Compta Emerging Business
- Hidrosoph
- Trigger Systems

CEB

Compta Emerging Business é uma empresa focada na inovação tecnológica tem como quer entrar em qualquer campo que esteja a dar um passo em frente na utilização das novas tecnologias digitais.

Em particular o Bee2Crop da CEB que se pode comparar aquilo que a BrioAgro traz aos seus potenciais clientes, apresenta-se da seguinte maneira:

Bee2Crop – Irrigação inteligente e fertilização para a agricultura

- Operações integradas: plataforma única para gestão de múltiplos sistemas
- Ganhos de eficiência: reduz a complexidade das operações e o tempo de inatividade
- Soluções baseadas na cloud
- Integração com tarifas de energia, hidrantes e energia solar
- Poupança: água, energia e recursos humanos
- Dados em tempo real e relatórios consolidados
- Controle preditivo: integração com informações meteorológicas para rega preditiva
- APP para Android

As características são em muito semelhantes ao ViTa da BrioAgro, controlando fatores semelhantes e oferecendo a informação aos produtores agrícolas de um interface simplificado e de fácil leitura.

Pontos Fortes

- Ser uma empresa focada na tecnologia acima de tudo, trabalhando com um serviço/produto em que a qualidade do algoritmo do software e os resultados obtidos graças ao mesmo são o maior fator diferenciador
 - A rede de intercâmbio de informação à qual pertencem que lhes pode dar acesso privilegiado às inovações na área
 - Trabalharam já com municípios e outras entidades estatais, com sucesso

Pontos Fracos

- A Bee2crop não ser projeto principal de uma empresa que se dilui por vários ramos de investigação
- Só apresenta uma gama de produtos/serviços

Hidrosoph

Da mesma maneira que a CEB - Compta Emerging Business se apresenta como uma empresa de alta tecnologia, por seu lado, a Hidrosoph tem para si criada uma imagem de foque no meio ambiente, com o objetivo de oferecer soluções para rega sustentável. Para tal apresentam o Irristrat que tal como o Bee3crop apresenta algumas semelhanças ao que a BrioAgro tem para oferecer.

O Irristrat oferece aos produtores informação sobre:

- Níveis de humidade do solo
- Informação em tempo real de estações meteorológicas e de múltiplos sensores
- Previsões meteorológicas geolocalizadas
- Evapotranspiração dos cultivos
- Estratégias de rega e para as necessidades atuais dos cultivos

Pontos Fortes

Já se encontram no mercado português e possuem uma boa carteira de clientes em Espanha.

Serviço personalizado ao cliente com toda a atenção de que este possa precisar.

Pontos fracos

Apenas uma gama de produtos/serviços, não lhe permitindo assim apresentar um produto “entry-level” ou que mais se adequa, no que toca a custos, a cada cliente.

Trigger Systems

Autodéfine-se como uma empresa jovem que se dedica ao desenvolvimento de software y hardware para o controlo eficiente de sistemas de rega automática, para por um fim ao desperdício de água.

A Trigger System apresenta produtos focando mais no hardware do que no software que com eles vem, ou seja, o contrário das outras empresas aqui mencionadas que, em bora tenham evidentemente hardware que é utilizado nos seus serviços, mantém o ênfase no software que os acompanha.

A Trigger Systems, apresenta o Aquila, que é basicamente um típico controlador de rega, que é depois compatibilizado com o software da Trigger Systems para o produtor ter acesso à informação na aplicação e poder saber quando regar. E tem também no mercado, o Evolution, um controlador automatizado de rega, que é tem também ligação ao software disponibilizado ao produtor agrícola, mas que ao contrário do Aquila, pode trabalhar autonomamente, sem necessitar de ativação pelo produtor, utilizando apenas os dados e o software desenvolvido pela empresa para controlar a rega.

Pontos Fortes

Associação ao Crédito Agrícola – uma instituição muito conhecida e com bom nome em Portugal

Pontos Fracos

Aparenta ainda estar numa etapa muito embrionária.

Má comunicação, é muito difícil encontrar informação suficiente sobre os seus produtos e serviços

Em suma, nenhuma das possíveis concorrentes tem uma vantagem demasiado evidente, se de todo, face à BrioAgro que por sua vez, por conseguir oferecer uma maior gama de produtos do que a concorrência pode ver assim facilitada a entrada neste mercado. É também claro que existe uma vantagem no que toca à comunicação visto que através de um simples acesso ao site da BrioAgro se consegue muita da informação necessária acerca do que tem para oferecer.

Existe, no entanto, uma desvantagem face a duas destas três empresas, (CEB e Hidrosoph) que se trata do facto de estas estarem já em atividade em solo português visto que se trata de um tipo de produto que não é propício a ser substituído por outro semelhante a menos que haja uma enorme e muito clara mais-valia, algo que pode ser difícil de demonstrar. Isto torna urgente a entrada da BrioAgro de modo a conseguir a chegar primeiro aos eventuais clientes.

2.2.3 Prospecção e geração de leads

Realizadas as análises do mercado e da concorrência, as etapas seguintes seriam sempre as de prospecção e geração de leads, para assim começar a construir uma rede de contactos para começar a ganhar espaço no mercado e conseguir eventual carteira de clientes.

Para tal através do acesso a uma base de dados de produtores agrícolas a nível mundial, que permite filtrar esses produtores em função do país e do tipo de produção, e tendo já, aquando da análise de mercado, feito um trabalho de pesquisa para perceber quais as principais produções agrícolas em Portugal, em termos de volume, foi fácil decidir por que tipo de produção começar.

Foi também preparada uma lista de cooperativas e associações a serem contactadas, visto que o mercado português é em grande parte constituído por pequenos produtores unidos neste tipo de organização.

Tendo então essas listas de empresas produtoras agrícolas, o passo seguinte foi procurar os seus contactos, e acrescentá-los à lista para começar assim a construir essa base de dados próprias de potenciais clientes.

2.2.4 CRM

Depois de construída uma já substancial base de dados com informação sobre os produtores agrícolas em atividade em Portugal, o passo seguinte seria o de iniciar o contacto com esses mesmo produtores, para dar a conhecer a BrioAgro e os seus serviços, visto que se trata de uma empresa nova em Portugal, que além disso, trabalha com uma tecnologia que ainda não é popular no país.

Esta primeira tentativa de contacto foi feita através de correio eletrónico, principalmente por dois motivos em particular.

Exmos Senhores (as),

O meu nome é Bóris Micael e escrevo da parte da BrioAgro.

A BrioAgro é uma startup espanhola especializada em tecnologia de irrigação inteligente. Fomos selecionados como a empresa com a melhor tecnologia para resolver a escassez de água na agricultura (InnoWise Challenge Lab 2020).

O nosso principal objetivo é auxiliar os agricultores no manejo do cultivo e principalmente na irrigação, através da digitalização agrícola. O nosso sistema permite regar só quando a plantação precisa, medindo os parâmetros mais importantes e conectando-se com o programador de irrigação já presente no terreno, reduzindo o consumo de água (15%-50%).

Trabalhamos já em Espanha, Itália e no México e queremos dar a conhecer o nosso sistema também em Portugal. Neste momento estamos já a trabalhar com uma grande empresa de produção agrícola em Portugal mas gostaríamos então de entrar em contato com vocês com o intuito de oferecer testes com a tecnologia da BrioAgro.

Agradeço desde já pela sua atenção e aguardo resposta atentamente.

Atenciosamente,
Bóris

FIGURA 2 E-MAIL TIPO ENVIADO

Em primeiro lugar por questões de logística e facilidade, bastou redigir um e-mail tipo, que pudesse ser enviado em massa para todo os contactos reunidos, potencialmente chegando a um maior número de potenciais clientes de uma maneira simples e rápida, algo que seria mais demorado através de um contacto direto por chamada telefónica, que permitiria apenas contactar um produtor ou associação de cada vez. Em segundo lugar, há sim que ter em conta a propensão tecnológica do tipo de cliente que ao qual queremos chegar nesta primeira etapa da entrada no mercado português, se é verdade que o típico pequeno, ou pequeno-médio, produtor agrícola não é tão atento às tecnologias de

informação, e fosse muito possivelmente dar pouca, ou nenhuma, atenção a este tipo via de comunicação, é também verdade que, por outro lado, maiores organizações, já mais apoiadas na tecnologia, utilizem estes meios com regularidade, e é principalmente esse o tipo de cliente que interessa adicionar o quanto antes à carteira de clientes da BrioAgro.

Trabalhando num meio B2B é desde logo fulcral conseguir não só simples clientes, mas também começar a construir relações no mercado português que permitam à BrioAgro apontar para um futuro a longo prazo neste mercado, para tal surgiu à partida a ideia de, oferecer logo à partida, um período de teste, aos primeiros produtores com quem fossemos conseguindo criar contacto, dependendo claro, da sua relevância, tanto pelo seu tamanho e volume de produção, como também pelo tipo de produção, por exemplo uma empresa que trabalhe com a produção agrícola de uma tipo de cultivo que seja popular entre os produtores portugueses que trabalhasse já com a BrioAgro, e já com resultados efetivos, poderia ser usada como um exemplo de modo a atrair produtores semelhante.

Parte importante do trabalho da BrioAgro, e por consequente dos membros da equipa de marketing da empresa, é o acompanhamento personalizado oferecido a cada cliente. Cada membro da equipa tem acesso aos dados registados pelos produtos BrioAgro de cada produção agrícola de cada um dos parceiros da empresa, isto permite um garantir um serviço de maior qualidade, e uma maior rentabilização dos serviços adquiridos pelo cliente em questão. Com o acesso a esses dados em tempo real, e mantendo em aberto uma linha de comunicação direta, seja por texto ou chamada, é feito um controlo mais minucioso para uma utilização mais eficiente do sistema, obtendo assim melhores resultados, e conseguindo mais valor para o cliente, fortalecendo a relação entre o produtor e a BrioAgro.

2.3. Ferramentas utilizadas

2.3.1. Microsoft Office (Excel e PowerPoint)

A utilização do PowerPoint é essencial dado a maneira como a BrioAgro opera, as apresentações dos serviços e produtos oferecidos pela empresa é sempre feita através de videoconferência, e por consequente é necessário a preparação de apresentações, visualmente apelativas, que sejam ao mesmo tempo simples, e informativas, como a minha atividade na BrioAgro estava ligada ao facto de ser falante nativo de português, grande parte do trabalho neste software foi a adaptação linguística de apresentações já criadas por outros colegas, e a adaptação de alguns segmentos dessas apresentações, para melhor se apropriar a algumas características do cliente em causa.

Já o Excel foi utilizado maioritariamente para a criação de base dados, e de documentos com informação relevante, nomeadamente informação relacionada com a produção agrícola em Portugal.

2.3.2. Google Meet WhatsApp

Não só a globalidade da carteira de clientes, e possíveis clientes, mas também o facto de a empresa trabalhar num regime 100% remoto, salvo raras exceções, obriga à utilização de ferramentas de comunicação que permitam interações ágeis e seguras.

A BrioAgro utiliza essencialmente duas plataformas para proceder a essa comunicação, o Google Meet o WhatsApp. Tanto uma como a outra são servem como meio de comunicação tanto entre membros da empresa como com clientes. O Meet é um serviço de comunicação desenvolvido pela Google, que permite a realização de chamadas em conferência de áudio e vídeo entre utilizadores, usado principalmente para serem a realização de apresentações online, seja numa reunião com um cliente, ao qual está a ser apresentado um serviço, ou a um funcionário ao qual está a ser dada formação. A razão para a escolha do Meet em detrimento de uma das várias plataformas semelhantes disponíveis no mercado está relacionada com o facto de a plataforma de apoio ao serviço da BrioAgro, no qual os clientes se podem cadastrar para seguir o seu progresso e ter acesso aos seus dados, necessitar da utilização de uma conta Google, o mesmo tipo de conta utilizado para o Meet, ou seja, no caso em que um possível cliente não possui uma conta de e-mail, algo que é normal, especialmente em pequenos produtores agrícolas, a criação de uma conta bastar para os dois casos.

A utilização do WhatsApp permite um acompanhamento direto em tempo real a cada cliente, também com a possibilidade de partilha fácil de imagens e ficheiros que sejam relevantes.

2.4 Resultados obtidos: Campotec & Webinar GO Recolecta

2.4.1 Campotec

Um dos maiores sucessos durante o estágio será a ligação criada com a Campotec SA, empresa situada no Litoral Oeste, a cerca de 8 km de Torres Vedras, na zona industrial de Casalinhos de Alfaiata na freguesia de Silveira.

Fundada em 1994, foi reconhecida como uma organização de produtores de frutas e vegetais em 1995 a 1997. A Campotec SA está especializada no negócio de batata e hortaliças minimamente processadas (quarta gama). Desde a sua criação, o principal objetivo da empresa tem sido produzir produtos de alta qualidade relacionados com o "know-how" dos métodos de produção, beneficiando de uma equipa técnica a tempo inteiro para consultoria e investigação.

Ocupa uma área de cerca de 10.000 metros quadrados e está distribuída em uma área total de 20.000 metros quadrados. Atualmente com 89 sócios, mais de 150 trabalhadores e 14 técnicos superiores. Em 2011, vende cerca de 26.000 toneladas de frutas e vegetais por um total de 19 milhões de euros.

Em 2008, a gestão decidiu reorganizar a Campotec SA num grupo com novas competências distribuídas por várias empresas ao longo da cadeia de valor, criando assim, um modelo organizacional que permite uma melhor e mais eficiente gestão de recursos

que conduziu a benefícios tanto para a própria empresa como para os clientes que conseguem graças a isso um produto de melhor qualidade a um melhor preço.

Existe nesta empresa um empenho no desenvolvimento focado em cinco pilares:

- Produto
- Processo
- Organização
- Marketing
- Comercialização

Este tipo de mentalidade virada para o futuro e para a inovação, aliada ao tamanho e há quantidade de parceiros que esta empresa possui, faz da Campotec SA a opção perfeita para um primeiro cliente da BrioAgro na entrada no mercado português.

Aquando da entrega deste relatório está a decorrer uma aquilo a que chamamos de Teste A/B em parceria com a Campotec SA. Teste A/B é um teste desenhado para testar a influencia de uma variável pré-definida numa experiência controlada, A e B referem-se ao grupo de tratamento e ao grupo de controle, neste caso o objetivo é demonstrar a qualidade e eficiência dos serviços oferecidos pela BrioAgro.

O teste vai ser realizado com uma produção agrícola, neste caso de rúcula baby-leaf, em lotes do mesmo terreno que apresentam condições em tudo semelhantes, contudo num dos lotes a irrigação continuará a ser feita pela Campotec SA que se compromete a manter os seus métodos de rega, enquanto no outro a rega será levada a cabo com as instruções da BrioAgro, dadas a partir da interpretação dos dados obtidos pelos satélites, e pelas sondas no terreno, que são transformados com recurso ao algoritmo criado pela BrioAgro.

Um Teste A/B deste tipo, por norma, acarreta custos para o cliente, visto que implica alguma dedicação acrescida por parte dos técnicos da BrioAgro, para que tudo corra conforme planeado, e claro, os gastos com o material e os custos de serviços como o acesso aos dados de satélite, contudo, tendo em conta que a Campotec SA é um potencial cliente no mercado português no qual a empresa está a tentar entrar, e dado também o tamanho da Campotec SA e a sua relevância neste mercado. Assim, no fim deste teste, com a confiança que a BrioAgro nos serviços que presta, espera-se que a Campotec SA se torne um importante cliente, não só pelo retorno financeiro direto que a BrioAgro pode deles obter, mas também porque os resultados deste teste podem servir para demonstrar a outros produtores nacionais os benefícios de trabalhar com a BrioAgro, pois embora esta empresa já tenha dado provas noutros mercados, uma empresa doméstica desta envergadura teria outro peso na imagem da marca em Portugal.

2.4.2 Webinar GO Re colecta

Outro sucesso bastante significativo, embora em menor escala foi a organização do webinar GO Re colecta, tendo conseguido cerca de 20 participantes inscritos, além dos oradores, representando outras tantas empresas ou organizações de produtores.

Este deu-se com o intuito de revelar os resultados obtidos com o projeto GO Recolecta, levado a cabo pela parceria entre a BrioAgro e a Florette, que pretendia aferir a viabilidade de uma que permite prever, com recurso à análise de dados, e à utilização de algoritmos desenvolvidos pela BrioAgro, a altura perfeita para a colheita de qualquer produção agrícola.

O webinar foi um sucesso tendo gerado interesse por quem a ele assistia para o novo serviço que poderá em breve estar a ser comercializado, mas acima de tudo, é mais uma prova do “*know-how*” da BrioAgro no que toca à evolução tecnológica para a agricultura, algo que irá sem dúvida contribuir para a sua credibilidade e reputação neste meio, algo que como já foi referido neste relatório é da maior importância no meio B2B, visto que a destaca como uma referência no mercado, além de que, partilhar esta experiência com atuais parceiros, disponibilizando a informação e os dados obtidos se, qualquer custo é em parte um ato de boa fé que acaba por reforçar as relações profissionais entre as empresas.

2.5. Competências Adquiridas

O estágio permitiu-me adquirir várias competências, nas quais destaco a gestão de clientes, feita através de um acompanhamento próximo de cada caso e utilização de estratégias relacionadas com a base do marketing relacional.

A interação direta com os representantes de outras empresas, e ser a ligação entre estes e os técnicos da BrioAgro permitiu-me perceber muito como é estar numa empresa focada no mercado B2B, do tipo de esforço necessário para criar uma relação positiva entre as duas empresas, as variáveis com os quais podemos trabalhar no que toca a acrescentar valor a uma dessas relações, e uma noção de foco nas ligações a longo prazo. Estas variáveis referem-se essencialmente aquilo que se podia oferecer, fosse um melhor preço, ou até a isenção de custos, para um serviço, um seguimento mais personalizado, ou algo que efetivamente acontece com a BrioAgro, uma parceria num projeto de pesquisa e desenvolvimento. Isto permitiu-me compreender como são conduzidas estas relações entre organizações, como gerir melhor empresas clientes de acordo com as suas características de funcionamento.

2.6. Contribuições para a entidade de acolhimento

A principal contribuição que pude oferecer à BrioAgro, acabou por ser essencialmente, o domínio nativo da língua portuguesa, associado aos conhecimentos da área de marketing obtidos durante a frequência das aulas do Mestrado em Marketing da FEUC, tendo em conta que o objetivo da BrioAgro com este estágio era a entrada no mercado português, era obvio esse benefício, não só no que toca à diferença linguística em si, mas também à ligeira, mas palpável diferença entre os dois países.

Além disso a minha contribuição para a empresa sentiu-se principalmente em termos práticos com o sucesso na ligação criada com a Campotec, um grande produtor agrícola em Portugal, com ligações a outros produtores por todo o país, dando assim origem a um ótimo ponto de partida para o objetivo de entrada no mercado, além do lucro conseguido diretamente pelos serviços prestados.

Capítulo 3 ANÁLISE CRÍTICA

3.1 Principais Dificuldades

Como seria de esperar houve lugar a algumas dificuldades durante a realização do estágio, em parte pelo motivo mais espectável, o facto de ser a primeira experiência profissional nesta área, mas também por outros motivos.

Para começar temos de ter em consideração o método de trabalho da BrioAgro, uma empresa que trabalha quase cem por cento online (já o fazia mesmo antes da situação atual com a pandemia causada pelo SARS COVID-19), e, embora seja para mim como trabalhador, bastante natural esta situação de teletrabalho, dado a recente chegada à empresa acabou por haver por vezes alguns problemas, tanto relativos a questões de comunicação, como de distribuição de tarefas (provavelmente causada pelas falhas de comunicação), mas foram, contudo, dificuldades prontamente ultrapassadas, assim que se foi tornando mais explícita a dinâmica de trabalho da empresa.

Não ter experiência profissional prévia na área do marketing, nem de vendas num contexto B2B fez com que fosse por vezes difícil tomar uma atitude proactiva, primeiramente, por não ter a certeza de como realizar certas funções, ou de como, por exemplo abordar certas situações, ou até concretamente, os clientes, ou até por vezes, principalmente no início dos estágio, não ter conseguir discernir aquilo que teria que ser feito, e precisar talvez de mais orientação do que seria necessário caso já tivesse experiência nesta área.

A maior dificuldade, contudo, foi sem dúvida a falta de conhecimento prévio na área da produção agrícola, algo que se iria tornar rapidamente evidente aquando dos primeiros contactos com os produtores que foram sendo contactados. Com esta questão vi-me obrigado a, por autorrecriação, dedicar algum do meu tempo pessoal à procura de informação sobre produção agrícola, e mais propriamente, sobre técnicas de irrigação, para conseguir estar por dentro do assunto sempre que fosse surgindo na conversa com potenciais clientes, de modo a demonstrar um à-vontade em relação ao tema, algo necessário para dar credibilidade à BrioAgro, que estava a representar, e por consequência ao serviço prestado pela empresa.

Em jeito de nota de rodapé, vale também apenas comentar que, embora pudesse parecer um problema à primeira vista, a barreira linguística nunca chegou a ser um problema para a comunicação, existiram claro algumas questões relacionadas com terminologia mais técnica, mas ignorando essas situações pontuais, a comunicação não se tornou mais difícil pela diferença de idioma.

3.2 Reflexão sobre a BrioAgro e recomendações

Sendo uma organização bastante orientada para o futuro, para métodos de gestão modernos e para as tecnologias de informação, a verdade é que a BrioAgro já é conduzida com um estilo de gestão moderno, ótimo para lidar com a realidade atual, contudo, sabendo que existe sempre espaço para evoluir, é claro que se pode sempre tentar trabalhar um ou outro aspeto, se devidamente analisado. Neste caso o maior problema

com que me deparei ao trabalhar com a BrioAgro, não gira em torno da relação entre a empresa e o mercado, ou com os clientes individualmente, nem está sequer relacionada com os serviços por ela prestados, na minha opinião, a falha a apontar está mesmo na comunicação dentro da organização que precisa de ser trabalhada, de modo a se tornar mais organizada na maneira como a informação é circulada entre os trabalhadores.

Na minha opinião, isto é algo que podia ser resolvido com a dedicação de um curto briefing semanal, para manter toda a equipa a par do que ocorra, isto iria não só melhorar a comunicação per se, mas iria também conduzir a uma aceleração e um aumento de qualidade nos processos da empresa.

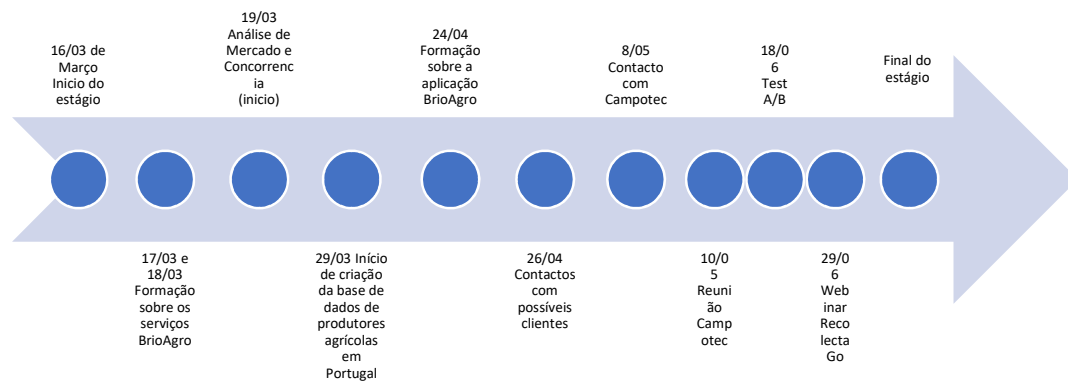
Outro aspeto importante e simples de ser resolvido é a não utilização de um software de CRM, recorrer a uma plataforma deste tipo iria permitir uma centralização da informação dos clientes, e uma melhor gestão das interações e atividades a levar a cabo pela equipa de vendas, permitindo assim seguir de perto cada cliente. A utilização desse tipo de software facilita também a criação de perfis de clientes, algo que pode exigir muito da equipa de marketing e vendas, conseguindo assim, uma melhor identificação dos clientes de maior valor, que é feita de uma maneira quase automática com acesso a esta ferramenta.

A meu ver não se justifica, numa empresa baseada na modernização, e na utilização de novas tecnologias, a não utilização deste tipo de serviço, que já tem provas dadas de que oferece retorno face ao que é investido na sua utilização, além de que melhora as condições de trabalho de quem a usa.

Capítulo 4 Conclusão

Durante o estágio curricular foi possível aplicar os conhecimentos obtidos no Mestrado em Marketing, mas foi também, como seria de esperar necessário criar novas valências que me permitissem completar as tarefas que me às quais fui sendo sujeito. Acabo este estágio com exatamente aquilo que era o objetivo, com uma maior experiência na minha área de formação, que irá ser fulcral para a entrada no mercado de trabalho, e ser um mais completo profissional do marketing. É também de enaltecer que dado a boa prestação, aos olhos da entidade que me acolheu para este estágio, iriei, mesmo após a conclusão do estágio continuar a fazer parte da BrioAgro, na equipa de marketing e vendas.

Cronograma de estágio



Bibliografia

BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1993), «Building a new academic field: the case of services marketing». *Journal of Retailing*, vol. 69, n.º 1.

Blery, E., & Michalakopoulos, M. (2006). Customer relationship management: A case study of a Greek bank. *Journal of Financial Services Marketing*, 11(2), 116–124. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760014>

BLOMQVIST, R., Dahl, J. e Haeger, T. (1993), “Relationship Marketing: Strategy and Method in Service Competition”, IHM, Göteborg.

BITNER, M. (1995), «Building service relationships: it’s all about promises». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Contemporary Marketing* (16th ed.). Cengage Learning.

Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2020). *Business-to-Business Marketing* (Fifth ed.). SAGE Publications Ltd.

Chen, I.J. and Popovich, K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 5, pp. 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. e BALLANTINE, D. (1994), *Relationship Marketing*. 2.ª Ed., Butterworth-Heinemann, Ltd.

Farris, Paul W.; Neil T. Bendle; Phillip E. Pfeifer; David J. Reibstein (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

GRONROOS, C. (1996), «Relationship marketing: strategic and tactical implications». *Management Decision*, vol. 34, issue 3

GRONROOS, C. (1994b), «From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing». *Management Decision*, vol. 32, n. ° 2.

GUMMESSON, E. (1998), «Implementation requires a relationship marketing paradigm». *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26, n. ° 3

Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). *Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges*. *Journal of Marketing*, 57(4), 35. <https://doi.org/10.2307/1252217>

HALLEN, L.; JOHANSON, J. e MOHAMED, N. (1987), «Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing». *Industrial Marketing and Purchasing*, vol. 2, n. ° 3

HARKER, M. e EGAN, J. (2006), «The past, present and future of relationship marketing». *Journal of Marketing Management*, vol. 22

Hottenstein, M. P. (1970). *Expediting in Job-Order-Control Systems: A Simulation Study*

Hutt, M. and Speh, T.W. (1984) *Industrial Marketing Management* (2nd ed.), Dryden Press, New York.

Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *The Journal of Marketing*

Kotler, Philip: *Marketing Management*. Prentice Hall International Editions, Upper Saddle River, NJ, 1994.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing* (15th ed.). Pearson College Div.

Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., Pfoertsch, W., & Michi, I. (2010). *B2B Brand Management* (Softcover reprint of hardcover 1st ed. 2006 ed.). Springer.

Maguire, S., Koh, S., & Huang, C. (2007). Identifying the range of customer listening tools: a logical pre-cursor to CRM? *Industrial Management & Data Systems*, 107 (4), 567-586.

Minett, S. (2001). *B2B Marketing: A Radically Different Approach for Business-To-Business Marketers*. Financial Times Management.

Mitchell, V. W., & Wilson, D. F. (1998). Balancing Theory and Practice. *Industrial Marketing Management*, 27(5), 429–445. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(98\)00002-9](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(98)00002-9)

Nath, Atanu & Saha, Parmita & Salehi-Sangari, Esmail. (2019). Blurring the borders between B2B and B2C: a model of antecedents behind usage of social media for travel planning. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 34. 10.1108/JBIM-11-2018-0329.

Osarenkhoe, A., & Bennani, A. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139–164. <https://doi.org/10.1108/14637150710721177>

PETERSON, R. (1995), «Relationship marketing and the consumer». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. ° 4.

PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. e PECK, H. (1998), *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers*

Richard Plank, David Reid, *Fundamentals of Business Marketing Research*, (2002) introdução por J. David Lichtenthal,

Robinson, P.J. and Faris, C.W. (1967) *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn and Bacon, Boston.

Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1984). How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review*.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. (1995), «Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. ° 4

Sheth, J. N., and Sharma, A.: *Supplier Relationships—Emerging Issues and Challenges*. *Industrial Marketing Management* 26, 91–100 (1997).

Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12. <https://doi.org/10.2307/1250972>

Wind, Y., & Cardozo, R. (1974). Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 153-166

Zimmerman, A., & Blythe, J. (2017). *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective* (3rd ed.). Routledge.