

JORNADAS CIENTÍFICO-PEDAGÓGICAS
DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Casos para Ensino - Resumos e Completos



ORGANIZADORES

Sidnei Vieira Marinho

Ana Isabel Rita Martins

Anete Alberton

Carlos Ricardo Rossetto

Duarte Xara Brasil

Leonor Vacas de Carvalho

Cristina Galamba Marreiros

Luisa Cagica Carvalho

Susana Galvão

VI JORNADAS CIENTÍFICO- PEDAGÓGICAS DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

10 e 11 de outubro de 2024

Online

Itajaí – SC

2024

Reitor

Prof. Dr. Valdir Cechinel Filho

Vice-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão

Prof. Dr. Rogério Corrêa

Gerente de Pesquisa e Pós-Graduação

Profª. Drª. Fátima de Campos Buzzi

Diretora da Escola de Negócio, Educação e Comunicação

Profª. MSc. Francine Simas Neves

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração

Profª. Drª. Rosilene Marcon

**Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração –
Gestão, Internacionalização e Logística**

Profª. Drª. Tatiana Ghedine

Conselho Editorial

Profª. Drª. Ana Isabel Rita Martins - Universidade do Algarve, Portugal

Profª. Drª. Anete Alberton - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Prof. Dr. Duarte Xara Brasil – Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Profª. Drª. Leonor Vacas de Carvalho - Universidade de Évora e CEFAGE, Portugal

Profª. Drª. Cristina Galamba Marreiros - Universidade de Évora e CEFAGE, Portugal

Profª. Drª. Luisa Cagica Carvalho – Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Prof. Dr. Sidnei Vieira Marinho - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Profª. Drª. Susana Galvão – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Secretaria e Editoração

Caroline de Aquino Rosa Torres - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Cristina Heusi Leal - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Maraysa Pereira - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Apoio

Coordenadoria de Gestão de Eventos da Univali

CONSELHO EDITORIAL

Prof^a. Dr^a. Ana Isabel Rita Martins - Universidade do Algarve, Portugal.

Prof^a. Dr^a. Anete Alberton - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.

Prof. Dr. Duarte Xara Brasil – Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Prof^a. Dr^a. Leonor Vacas de Carvalho - Universidade de Évora e CEFAGE, Portugal.

Prof^a. Dr^a. Cristina Galamba Marreiros - Universidade de Évora e CEFAGE, Portugal.

Prof^a. Dr^a. Luisa Cagica Carvalho – Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Prof. Dr. Sidnei Vieira Marinho - Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.

Prof^a. Dr^a. Susana Galvão – Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

FICHA CATALOGRÁFICA

Jornadas científico-pedagógicas de inovação e sustentabilidade (6 : 2024 : Itajaí, SC).

VI Jornadas científico-pedagógicas de inovação e sustentabilidade [recurso eletrônico] : casos para ensino, resumos e completos : 10 e 11 de outubro de 2024 Online / organizadores Sidnei Vieira Marinho ... [et al.]. Dados eletrônicos – Itajaí, SC: [s.n.], 2024.

Vários autores

Inclui bibliografia

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-01-36767-5 (e-book)

Evento organizado pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), em parceria com o Instituto Politécnico de Setúbal e a Universidade de Évora

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Sustentabilidade. 3. Ensino. I. Marinho, Sidnei Vieira. II. Universidade do Vale do Itajaí. III. Título.

CDU 658:504

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Comunitária da Univali Campus Biguaçu

PREFÁCIO

As VI Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade consolidam-se como um evento de referência no campo da gestão, promovendo a troca de conhecimento entre estudantes, professores e pesquisadores. Realizadas nos dias 10 e 11 de outubro de 2024, em formato remoto, as Jornadas foram organizadas pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), em parceria com o Instituto Politécnico de Setúbal e a Universidade de Évora. Desde a sua criação, o evento tem buscado ampliar o espaço de discussão acadêmica e profissional, contribuindo para a formação de profissionais capacitados para enfrentar os desafios da contemporaneidade.

O foco central das VI Jornadas esteve na apresentação e discussão de casos para ensino, um método que permite aos participantes analisarem situações empresariais e organizacionais reais, promovendo o desenvolvimento de habilidades analíticas e estratégicas. Com a participação de estudantes e pesquisadores de diversas instituições, o evento proporcionou um ambiente dinâmico de troca de experiências e construção coletiva do conhecimento. Além disso, os trabalhos apresentados foram submetidos a revisão por pares e estão registrados neste livro de atas, garantindo sua relevância como material de apoio para a formação acadêmica e profissional.

Dessa forma, as VI Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade reafirmam o compromisso das instituições envolvidas com a inovação no ensino e a promoção de um olhar multidisciplinar sobre a gestão e a sustentabilidade. O evento continua a fortalecer parcerias internacionais e a consolidar-se como um espaço de debate essencial para a compreensão dos desafios e oportunidades que emergem no cenário acadêmico e empresarial.

Prof. Dr. Sidnei Vieira Marinho
Coordenador da VI Jornadas Científico-Pedagógicas
de Inovação e Sustentabilidade

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. CASO PARA ENSINO - RESUMOS	9
1.1 Home Office: Estratégia Inovadora e Sustentável para a Mobilidade Urbana e Humanização do Trabalho em Territórios Inteligentes	9
1.2 The Value of Sustainability in Transportation Industry.....	9
1.3 Os Três Porquinhos: Arrumando a Casa	10
1.4 Mar Revolto: Desafios de uma Liderança à Beira do Colapso.....	10
1.5 E Quando a Primeira Impressão não é a que Fica? Um Caso para Ensino sobre Processo de Licitação e Contratação na Administração Pública Brasileira.....	11
1.6 Uma Paixão e a Capacidade de Transformar Ideias em Negócios: A Jornada de um Empreendedor Apaixonado por Caminhões	11
1.7 Como os Comportamentos do Líder e a Segurança Psicológica Podem Salvar uma Equipe a Beira do Colapso	12
1.8 Nem Sempre é Fácil Aceitar a Mudança	12
1.9 Eletrocardiograma Financeiro: Altos e Baixos na Vida Econômica de um Cardiologista	13
1.10 Alavancando o Futuro: Inovação e Evolução na Jornada Analítica	13
1.11 “Pensar Globalmente, Agir Localmente”: Uma Questão de Escolha?	14
1.12 Bodega do Porto: Estou Feito ao Bife	14
1.13 Afinal, onde estão os Simpsons para nos dar essa Previsão?	15
1.14 Vai ter Festa na Cidade? O Dilema do Prefeito.	15
1.15 Estratégias na Incorporação de um CEO para uma Startup	16
1.16 Sorveteria Granado: O Encontro da Perfumaria com a Gastronomia em uma Experiência Sensorial.....	16
1.17 Necton: Una Empresa de Éxito en Busca de una Nueva Estrategia de Crecimiento Sostenible.....	17
2. CASO PARA ENSINO - COMPLETOS.....	18
2.1 Caminhos Tradicionais, Compromissos Sustentáveis: O Dilema da Comunicação da Adega Cartuxa.....	18
2.2 Asto e a Plataforma Pista Digital: A Importância dos Dados na Investigação e as Relações com os Parceiros	33
2.3 Estudo de Caso SPA Banhos Romanos - In Acqua Veritas	41

2.4 Soluções para Diminuir o Impacto da Sazonalidade nas Vendas de Gelados da Marca Ben and Jerry's	49
2.5 De que Forma o Storytelling pode ser Utilizado na Comunicação da Burel Factory	66
2.6 Coca-Cola Sustentável: O Dilema da Comunicação.....	79
2.7 Que Ações Pode a Compal Implementar para Aumentar a sua Notoriedade no Segmento de Vegetais Enlatados e Destacar a sua Posição no Mercado	93
2.8 Estratégia de Marketing Digital para a Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL.....	104
2.9 Valorização da Bolota como Instrumento de Preservação e Inovação da Floresta Endémica Portuguesa: O Caso da Landratech	123
AUTORES DOS CASOS PARA ENSINO	138
REVISORES DOS CASOS PARA ENSINO SUBMETIDOS.....	140

INTRODUÇÃO

As VI Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade reuniram uma ampla gama de estudos de caso voltados para a gestão e a sustentabilidade, abordando temas emergentes e estratégicos no contexto acadêmico e empresarial. A metodologia de casos para ensino adotada no evento proporciona uma abordagem prática e reflexiva, permitindo que os participantes analisem desafios reais enfrentados por organizações e proponham soluções inovadoras.

Os trabalhos apresentados nesta edição exploraram diversos temas, incluindo inovação e sustentabilidade em setores estratégicos, impactos da liderança na gestão organizacional, desafios da implementação de estratégias empresariais, digitalização e desenvolvimento de negócios sustentáveis. Os casos discutidos abordaram questões como mobilidade urbana, processos de decisão em startups, desafios da administração pública e gestão de crises, demonstrando a relevância do evento para a formação acadêmica e profissional dos participantes.

Além do aprofundamento teórico e prático proporcionado pelos estudos de caso, as VI Jornadas também promoveram o intercâmbio de experiências entre pesquisadores de diferentes países e instituições, incentivando um olhar multidisciplinar e global sobre a gestão sustentável. A diversidade de perspectivas contribuiu para uma compreensão mais abrangente dos desafios contemporâneos e reforçou a importância da colaboração acadêmica e profissional na busca por soluções inovadoras e sustentáveis.

Assim, esta edição do evento reafirma a importância do ensino baseado em casos como ferramenta essencial para a aprendizagem e a pesquisa aplicada, promovendo um ambiente de reflexão crítica e construção coletiva do conhecimento.

1. CASO PARA ENSINO - RESUMOS

1.1 Home Office: Estratégia Inovadora e Sustentável para a Mobilidade Urbana e Humanização do Trabalho em Territórios Inteligentes

João Pinheiro de Barros Neto

RESUMO

Este estudo de caso explora a implementação do home office como uma solução estratégica. Analisa-se como essa modalidade de trabalho tem contribuído para a redução do trânsito urbano, diminuição das emissões de poluentes, e melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores. Através de uma combinação de revisão de literatura, estudos de caso reais, e entrevistas com especialistas e colaboradores, o estudo examina os impactos positivos e os desafios do home office nas organizações. Além de promover a sustentabilidade e a eficiência operacional, a humanização do trabalho é destacada como um benefício crucial, refletindo na satisfação e no bem-estar dos funcionários. A narrativa fundamentada em dados estatísticos e qualitativos fornece uma visão ampla das vantagens e limitações do teletrabalho, apresentando insights valiosos para gestores e profissionais de administração sobre a adaptação das políticas de trabalho às novas realidades socioeconômicas e tecnológicas.

Palavras-Chave: Home Office. Humanização do Trabalho. Mobilidade Urbana. Sustentabilidade. Teletrabalho.

1.2 The Value of Sustainability in Transportation Industry

Rúbia Alexandra de Souza de Almeida e
Luiz Eduardo Simao

RESUMO

O estudo de caso aborda a gestão estratégica da sustentabilidade na Quick Transport Inc., uma empresa de transporte rodoviário. Sr. Luiz, recém-nomeado Gerente de Sustentabilidade, enfrenta o desafio de reduzir a contribuição da empresa nas emissões globais de CO₂, que representam 23% das emissões do setor de transporte. Sua missão inclui a implementação de estratégias para reduzir o consumo de energia e as emissões de carbono, alinhando-se com os objetivos de sustentabilidade da empresa. O estudo explora o ciclo de vida do transporte, desde a extração de recursos até o descarte de veículos, analisando o consumo de energia e as emissões em cada etapa. Sr. Luiz utiliza uma abordagem baseada em dados para identificar áreas de melhoria e propor soluções sustentáveis, como a otimização de rotas e o uso de veículos eficientes. A empresa, fundada em 2002 e sediada em Itajaí-SC, reportou uma receita de R\$ 24 milhões em 2023, destacando sua relevância no mercado. Este caso visa aprimorar as habilidades analíticas e de tomada de decisão dos alunos em contextos reais de sustentabilidade.

Palavras-Chave: Sustentabilidade. Emissões de CO₂. Gestão de energia. Transporte rodoviário. Estratégia operacional. Ciclo de vida.

1.3 Os Três Porquinhos: Arrumando a Casa

Aslin Caroline Vieira Costa
Gabriel Katsumoto Aoki

RESUMO

A construção do caso foi direcionada para os cursos de graduação em administração, engenharia civil ou engenharia de produção, com foco nas áreas de gestão de pessoas e gestão de processos. Por sua vez, explora os desafios enfrentados por uma construtora sediada em Itajaí, Santa Catarina, que se destacou como uma das principais do país desde sua entrada no mercado em 2020. Recentemente certificada na ISO 9001 e ISO 14001, a empresa se depara com um dilema preocupante: a presença de mão de obra desqualificada em suas obras. Com todos os projetos já em andamento, a alta direção não vê mais viabilidade em substituir as empreiteiras. Diante dessa situação, surge a questão crucial de como garantir a qualidade das construções nessas circunstâncias, a fim de manter os padrões de excelência da empresa, mas considerando suas restrições e riscos.

Palavras-Chave: Padronização. Qualidade. Processos. Treinamento. Gestão De Pessoas.

1.4 Mar Revolto: Desafios de uma Liderança à Beira do Colapso

Stephanie Arruda da Silva
Elias Gomes da Silva
Adroaldo Dias da Silva

RESUMO

A construção do caso foi direcionada para os cursos de graduação em administração, engenharia civil ou engenharia de produção, com foco nas áreas de gestão de pessoas e gestão de processos. Por sua vez, explora os desafios enfrentados por uma construtora sediada em Itajaí, Santa Catarina, que se destacou como uma das principais do país desde sua entrada no mercado em 2020. Recentemente certificada na ISO 9001 e ISO 14001, a empresa se depara com um dilema preocupante: a presença de mão de obra desqualificada em suas obras. Com todos os projetos já em andamento, a alta direção não vê mais viabilidade em substituir as empreiteiras. Diante dessa situação, surge a questão crucial de como garantir a qualidade das construções nessas circunstâncias, a fim de manter os padrões de excelência da empresa, mas considerando suas restrições e riscos.

Palavras-Chave: Padronização. Qualidade. Processos. Treinamento. Gestão De Pessoas.

1.5 E Quando a Primeira Impressão não é a que Fica? Um Caso para Ensino sobre Processo de Licitação e Contratação na Administração Pública Brasileira

Joana D'Arc de Oliveira

RESUMO

Contexto: O caso explora a aplicação da teoria dos stakeholders no contexto das compras públicas. A teoria é uma abordagem de gestão que enfatiza a importância de atender aos interesses de todos os grupos afetados pelas decisões e atividades de uma organização. No caso das compras públicas, essa abordagem é essencial para garantir a transparência, a eficiência e a justiça no uso dos recursos públicos. Dilema: O dilema reside em colocar o leitor na posição da protagonista do caso para identificar os elementos de falhas e/ou adversidades que prejudicaram o fluxo do processo de compras públicas e facilitaram a execução ineficiente da contratação do serviço de outsourcing de impressão, apesar dos certames antecedentes seguirem corretamente os ritos processuais e legais. Ao mapear os processos, a servidora pública identifica problemáticas subjacentes e percebe que os stakeholders envolvidos possuem pensamentos distintos sobre a situação-problema. Fechamento: O leitor, a partir da análise do dilema, deverá opinar sobre as estratégias as quais a protagonista deverá adotar para enfrentamento das adversidades entre os stakeholders.

Palavras-Chave: Administração pública. Compras públicas. Stakeholders. Licitações. Contratações.

1.6 Uma Paixão e a Capacidade de Transformar Ideias em Negócios: A Jornada de um Empreendedor Apaixonado por Caminhões

Jose Marconde Souza da Silva
Camile Rebeca Bruns
Gustavo Behling

RESUMO

O presente caso para ensino pode proporcionar uma compreensão mais profunda sobre o tema empreendedorismo. A leitura do caso deve ser feita sob a perspectiva da abordagem Effectuation. O dilema central é: o que poderá ser feito? Como Juninho pode transformar o “limão em limonada” nessa hora?, diante de uma crise financeira. O caso apresenta a empolgante trajetória de um empreendedor e as dificuldades ao longo da jornada. As situações apresentadas neste caso são reais, o nome da empresa e dos envolvidos foram mantidos. As notas para ensino apresentam uma proposta que possibilita relacionar os fatos com a literatura sobre a abordagem effectuation do empreendedorismo.

Palavras-Chave: Caso para ensino. Empreendedorismo. Abordagem effectuation.

1.7 Como os Comportamentos do Líder e a Segurança Psicológica Podem Salvar uma Equipe a Beira do Colapso

Débora Gracielle Stiegemeier de Liz
Daniela Fernandes Nunes
Tatiana Ghedine

RESUMO

O objetivo deste caso para ensino é fomentar discussões sobre como o comportamento do líder, em qualquer nível de uma organização, é capaz de transformar o desempenho das equipes e qual o papel da segurança psicológica nesse contexto. O caso relata os dilemas vividos por Renata, gerente de uma equipe de projetos de arquitetura e engenharia, que precisa lidar com seu chefe, dono do escritório, que é extremamente autoritário e emprega a cultura do medo. Ao mesmo tempo ela enfrenta desafios comportamentais na sua equipe que podem comprometer seus resultados e entregas. Este caso pode ser abordado com alunos de graduação e pós-graduação em disciplinas relacionadas a Liderança.

Palavras-Chave: Liderança. Segurança psicológica. Comportamento de liderança.

1.8 Nem Sempre é Fácil Aceitar a Mudança

Carlos Gustavo Lopes da Silva
José Carlos da Silva Freitas Junior

RESUMO

O caso acontece em uma cidade de porte grande, onde uma rede de laboratórios denominada Analyses decide fazer a compra do laboratório concorrente denominado Diagnostiko. O gerente das unidades do Analyses na cidade precisa fazer a transição das rotinas e processos no laboratório adquirido, diante da resistência de colaboradores do Diagnostiko que não estão aceitando a mudança na cultura organizacional. Diante dessa situação nasce o dilema para o gerente que consiste em como conseguir que a equipe de colaboradores do laboratório Diagnostiko aceitem as mudanças e se consiga um equilíbrio para a transição em direção a nova cultura organizacional, sem necessitar demitir colaboradores e ao mesmo tempo diminuir a ansiedade que a mudança está provocando em todos, tanto no gerente como nos colaboradores. Sendo assim o presente caso tem como objetivo aprofundar conteúdos ligados a administração e gestão como comportamento organizacional, gestão de pessoas, cultura organizacional, gestão de conflitos e gestão sustentável de recursos humanos. Ou seja, o caso oferece uma oportunidade significativa para desenvolver competências em gestão de pessoas e liderança. Além disso, contribui para a compreensão dos impactos estratégicos de fusões e aquisições, preparando os alunos para enfrentar cenários complexos e aplicar práticas sustentáveis na gestão organizacional. Como ferramenta de ensino, o caso promove uma integração entre teoria e prática, enriquecendo o debate acadêmico e capacitando futuros gestores para tomar decisões assertivas em ambientes desafiadores.

Palavras-Chave: Gestão. Recursos Humanos. Comportamento Organizacional. Sustentabilidade.

1.9 Eletrocardiograma Financeiro: Altos e Baixos na Vida Econômica de um Cardiologista

Valdirene Rosina Teixeira
Graziele Klaumann Larré
José Vitor Kohler

RESUMO

Ingressar na vida profissional com um salário substancial é o anseio predominante entre os recém-graduados em medicina das instituições de ensino superior no Brasil. Entretanto, a máxima popular "quanto mais se ganha, mais se gasta" ressoa nas contas bancárias desses novos profissionais. Ao vislumbrarem a perspectiva de ascensão social, muitos carecem do respaldo financeiro para adquirir e sustentar o novo padrão de vida, resultando em sérias dificuldades financeiras diante de eventualidades imprevistas. Este caso para ensino analisa estratégias de gerenciamento do orçamento familiar e o dilema de priorizar a construção de uma carteira de investimentos para um protagonista fictício. A proposta didática aborda as possibilidades enfrentadas por um jovem médico em apuros financeiros, requerendo assistência especializada para superar sua situação e discutindo a composição da carteira com base no conceito de adequação (*suitability*).

Palavras-Chave: Alfabetização financeira. Finanças pessoais. Investimentos.

1.10 Alavancando o Futuro: Inovação e Evolução na Jornada Analítica

Cristiano Bernardi e
Michael Ataides de Melo

RESUMO

O caso de ensino destaca a jornada da Innovatech e sua CEO, Marina Bermel, em direção ao sucesso. A narrativa ilumina como a maturidade analítica e a inovação foram fundamentais para o triunfo da empresa, retratando Marina não apenas como uma visionária, mas também como uma força motriz por trás de uma transformação sustentável. Sob sua liderança, a Innovatech evolui em um ambiente que preza pela excelência e inovação, fomentando um crescimento que valoriza tanto os objetivos coletivos quanto os individuais da equipe.

Palavras-Chave: Inovação. Tecnologia. Liderança. Transformação digital. *Data analytics*.

1.11 “Pensar Globalmente, Agir Localmente”: Uma Questão de Escolha?

Flávia Visconti
Daniela Fernandes Nunes
Tatiana Ghedine

RESUMO

O presente caso de ensino tem como objetivo promover a discussão e análise das competências necessárias de um líder global no ambiente corporativo. O dilema de Pedro, diretor financeiro de uma metalúrgica em processo de aquisição por uma multinacional holandesa, é evidenciado quando lhe é proposto um cargo a nível América Latina. Mesmo com toda a experiência profissional adquirida ao longo dos anos na Wohl e as competências de um líder local já desenvolvidas, ele se vê temeroso com o desafio, pois ainda lhe faltam algumas competências para conduzir o papel de líder global, fazendo-o questionar sua permanência na empresa. O caso busca ainda promover quais deveriam ser as competências globais que o protagonista precisa desenvolver caso opte por seguir na empresa. É recomendado para ser aplicado em disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação de Comércio Exterior, Administração de Empresas e áreas afins.

Palavras-Chave: Lider Global. Competências de liderança. Competências Globais.

1.12 Bodega do Porto: Estou Feito ao Bife

Adroaldo Dias da Silva
Camile Rebeca Bruns
Suzete Antonieta Lizote

RESUMO

O caso para ensino "Bodega do Porto: Estou Feito ao Bife" descreve a situação do restaurante Bodega do Porto, um estabelecimento com longa história e tradição de Porto Alegre que enfrenta desafios no cenário pós-pandêmico de 2023. Pereirinha, luta para manter o restaurante herdado de seu pai enquanto lida com uma equipe leal, mas não tem mais condições de mantê-los, frente a pressão para modernizar e adaptar-se às novas demandas do mercado. O caso é recomendado para cursos de Empreendedorismo, Administração e Gestão Empresarial. As fontes de dados são fictícias, baseadas em situações reais para proporcionar uma compreensão autêntica dos desafios enfrentados. Este caso fornece uma oportunidade prática para os alunos aplicarem conceitos teóricos em uma situação real, promovendo habilidades críticas de análise e tomada de decisão.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Gestão de Empresas Familiares. Inovação.

1.13 Afinal, onde estão os Simpsons para nos dar essa Previsão?

Aslin Caroline Vieira Costa
Gabriel Vicente Donnini de Souza

RESUMO

A construção do caso foi direcionada para os cursos de graduação em administração, ou publicidade e propaganda, com foco nas áreas de gestão de pessoas e comunicação empresarial. Por sua vez, explora os desafios enfrentados por uma empresa de comércio exterior, da qual está passando por uma reestruturação organizacional que inclui a implementação de novas tecnologias e mudanças nos processos operacionais associados à comunicação interna. Sediada em Itajaí, Santa Catarina, as mudanças da organização são necessárias para manter a competitividade no mercado, mas apresentam riscos potenciais de descontentamento e baixa moral entre os colaboradores. Afinal, como comunicar mudanças de forma eficaz para garantir a compreensão, aceitação e apoio dos colaboradores?

Palavras-Chave: Comunicação. Gestão de pessoas. Gestão de mudanças.

1.14 Vai ter Festa na Cidade? O Dilema do Prefeito.

Odir Gomes da Rocha Neto
Joana D' Arc de Oliveira

RESUMO

O caso de ensino descreve o dilema na tomada de decisão do Sr. João Rebelo, Prefeito Municipal de Nova Austrália, diante de decisão de órgão de controle de suspensão da contratação de bandas consagradas para festividades da cidade. Os fundamentos da tal decisão permeiam a discussão sobre direitos e garantias envolvendo o acesso à educação e ao saneamento básico, correlacionados aos objetivos de desenvolvimentos sustentáveis (ODS) 4 e 6, respectivamente, em contraposição ao lazer e ao turismo que estão cotejados aos ODS 3 e 8. O fato narrado parte de uma situação real, cujos dados foram modificados para adaptar ao caso de ensino. Diante dos dados e da decisão do órgão de controle, o caso pretende discutir as soluções possíveis que o prefeito pode tomar, considerando a Teoria das Escolhas Públicas e as repercussões na gestão pública, nos interesses da população e na política. Recomenda-se a aplicação do caso aos alunos dos anos finais dos cursos de graduação em administração pública, gestão pública, contabilidade e direito, assim como para cursos de pós-graduação com a temática de contratações públicas e gestão pública diante de decisões de órgãos de controles.

Palavras-Chave: Gestão Pública; Políticas Públicas; Contratações Públicas; Controle Externo; Tribunal de Contas.

1.15 Estratégias na Incorporação de um CEO para uma Startup

Bruno Pereira de Bastos
Roberto Rivelino Belmonte
José Carlos da Silva Freitas Junior

RESUMO

Este caso de ensino explora a trajetória da startup Pipe.Fly, uma empresa emergente de Porto Alegre que, após validar com sucesso seu produto inovador, enfrenta o desafio crucial de incorporar um Chief Executive Officer (CEO), ou seja, o principal executivo responsável pela liderança estratégica e operacional da empresa, à sua equipe. Essa necessidade surge em um momento decisivo, em que a empresa se prepara para escalar suas operações e buscar investimentos significativos. O caso oferece uma oportunidade valiosa para estudantes de graduação e pós-graduação analisarem um problema recorrente no ecossistema de startups: a transição de uma equipe fundadora predominantemente técnica para uma estrutura de liderança que inclua competências comerciais e estratégicas. Além disso, os alunos serão desafiados a explorar as complexidades envolvidas na negociação de vesting e na criação de pacotes de incentivo atraentes para talentos de alto nível, essenciais para o sucesso de uma startup em fases iniciais de crescimento. Este estudo de caso é, portanto, uma ferramenta poderosa para fomentar discussões críticas e desenvolver habilidades práticas na aplicação de teorias de gestão e liderança em um ambiente de negócios dinâmico e incerto.

Palavras-Chave: Startups. Gestão de Startups. Recrutamento de Executivos. Vesting. Liderança Estratégica.

1.16 Sorveteria Granado: O Encontro da Perfumaria com a Gastronomia em uma Experiência Sensorial

Valdirene Rosina Teixeira

RESUMO

Até mesmo as marcas mais consolidadas no mercado precisam inovar. Inovar em produtos, em processos, enfim, inovar em marketing. A conquista de novos clientes e a sua fidelização exigem ações diferentes, ações que desafiem o status quo e que proporcionem uma nova experiência aos seus consumidores e clientes. Nesse caso para ensino, será apresentada a Sorveteria Granado, uma estratégia de marketing da Granado Farmácias, uma empresa genuinamente brasileira que está no mercado há mais de 150 anos e que se orgulha de possuir esse perfil inovador. Como o próprio nome identifica, o core business da empresa é o ramo farmacêutico e de produtos de saúde e bem-estar. Como a própria história demonstra, inovação e sustentabilidade são parte integrantes do negócio desde sua fundação. O seu desenvolvimento tem como objetivo fomentar o pensamento crítico na elaboração de estratégias e ações de marketing inovadoras e aliar o conhecimento teórico à prática de mercado.

Palavras-Chave: Estratégia de Marketing. Experiência. Inovação. Inovação de marketing. Marketing estratégico.

1.17 Necton: Una Empresa de Éxito en Busca de una Nueva Estrategia de Crecimiento Sostenible

Ana Isabel Rita Martins

RESUMÉN

Este trabajo se realiza en torno al tema de la Gestión Estratégica, y tiene como principal objetivo la evaluación estratégica de la empresa Necton. Se realizó un estudio de caso con la participación activa de la empresa, que proporcionó toda la información necesaria, permitiendo a los estudiantes aplicar los conceptos y la terminología enseñados en clase. La discusión del caso con la empresa dio lugar a análisis de recursos internos y a un debate con los empresarios sobre cuestiones relacionadas con la definición de su Misión, Visión, objetivos y opciones estratégicas, lo que condujo a una reflexión conjunta, a mejoras en su funcionamiento y a la redefinición de las estrategias empresariales. El objetivo es adquirir conocimientos sobre conceptos de gestión empresarial, analizar el entorno interno y externo de las organizaciones, integrarlo en el proceso de planificación y adquirir conocimientos sobre el proceso de toma de decisiones empresariales. Situada en la pintoresca costa del Algarve - Portugal, en la Ría Formosa, parque natural sin igual en la preservación de especies marinas nacionales, la empresa Necton - Companhia Portuguesa de Culturas Marinhas S.A. se dedica a la producción de sal marino, microalgas y otros recursos marinos. Su ubicación estratégica le permite obtener un producto de excelencia con características muy específicas, pero al mismo tiempo constituye un obstáculo para su crecimiento, dadas las restricciones de protección medioambiental que impiden su expansión.

Palabras-Clave: Sal marina e microalgas. Protección ambiental. Emprendimiento. Crecimiento sostenible. Gestión estratégica.

2. CASO PARA ENSINO - COMPLETOS

2.1 Caminhos Tradicionais, Compromissos Sustentáveis: O Dilema da Comunicação da Adega Cartuxa

Cláudia Henriques
Joana Ademar
Juliana Sequeira Heinbücher
Milene Moreira

RESUMO

A Adega Cartuxa, parte da Fundação Eugénio de Almeida, localizada no Alentejo, enfrenta um dilema significativo nas suas práticas de comunicação sustentável. Maria, a nova coordenadora de sustentabilidade, descobre que, apesar das práticas ambientais exemplares da adega, não há divulgação dessas iniciativas ao público. Enquanto Miguel, o diretor de marketing, vê a transparência como uma oportunidade para fortalecer a marca e atrair consumidores conscientes, Sofia, a diretora-geral, teme as consequências de possíveis acusações de *greenwashing*. Este estudo de caso explora as implicações éticas, comerciais e reputacionais dessa decisão, com o objetivo de analisar estratégias autênticas e eficazes para comunicar práticas sustentáveis, contribuindo para o fortalecimento da marca e a confiança dos consumidores. Este estudo de caso é recomendado para cursos de licenciatura e pós-graduação, especialmente para as disciplinas de sustentabilidade e marketing.

Palavras-chave: Adega Cartuxa. Sustentabilidade. Comunicação. Transparência. Marketing.

Introdução

A sustentabilidade tornou-se uma prioridade estratégica para empresas de diferentes setores, incluindo a indústria vinícola, onde a Adega Cartuxa, no Alentejo, se destaca. Parte da Fundação Eugénio de Almeida, que promove o desenvolvimento cultural, social e ambiental da região desde 1963, a Adega Cartuxa pratica há décadas métodos agrícolas sustentáveis, contribuindo para a preservação da biodiversidade e reforçando o valor dos produtos locais.

Contudo, a Adega Cartuxa enfrenta um dilema: comunicar as suas práticas sustentáveis pode fortalecer a marca, atraindo consumidores conscientes, mas também corre o risco de ser interpretada como *greenwashing*, o que poderia prejudicar a sua reputação. Maria, a nova coordenadora de sustentabilidade é uma personificação do dilema enfrentado pela Adega Cartuxa: comunicar as suas práticas de sustentabilidade para fortalecer a marca, sem correr o risco de ser acusada de *greenwashing* e prejudicar a sua reputação.

O conceito de *greenwashing* evoluiu de uma visão inicial de comunicação enganosa (De Jong et al., 2020) para um espectro mais complexo, que inclui desinformação e engano a nível organizacional (Delmas & Burbano, 2011). Para De Jong et al. (2020), o *greenwashing* nem sempre é intencional, nem necessariamente prejudica a sociedade, mostrando a complexidade do fenómeno.

Este estudo de caso ilustra os desafios enfrentados pela Adega Cartuxa ao tentar alinhar estratégias de marketing com transparência e sustentabilidade,

oferecendo um cenário relevante para gestores e académicos na análise de práticas empresariais éticas e autênticas.

Desenvolvimento do Caso e Dilema

A Adega Cartuxa, situada em Évora, no Alentejo, é mais do que uma simples empresa vinícola. É um ícone de tradição e qualidade, com raízes profundas na história da região e um compromisso firme com a sustentabilidade. A adega é administrada pela Fundação Eugénio de Almeida, uma instituição sem fins lucrativos que, desde 1963, se dedica ao desenvolvimento cultural, educativo, social e espiritual da região. A Fundação possui mais de 600 hectares de vinhas, distribuídas pelas herdades de Pinheiros, Casito, Álamo de Cima, Álamo da Horta e Quinta de Valbom, onde são aplicadas práticas agrícolas que respeitam o meio ambiente.

Maria, a protagonista deste caso, foi contratada recentemente como coordenadora de sustentabilidade da Adega Cartuxa. Apaixonada pelo ambiente e a sua defesa, vê na comunicação destas iniciativas uma oportunidade de ouro para fortalecer a marca da adega e atrair um novo público de consumidores conscientes, pois acredita firmemente que a transparência é a chave para construir confiança e fidelidade entre os clientes. Miguel, diretor de marketing da Adega Cartuxa, é também um defensor entusiasta da comunicação direta com o consumidor e acredita que destacar as práticas sustentáveis da adega pode diferenciar a marca no mercado competitivo de vinhos e aumentar as suas vendas. Para Miguel, a divulgação das iniciativas sustentáveis é uma estratégia de marketing essencial que pode atrair o segmento de consumidores preocupados com o ambiente e o planeta, segmento esse cada vez maior. Já Sofia, diretora-geral da Adega Cartuxa, tem uma visão mais cautelosa: admite a importância das práticas sustentáveis, mas teme que a comunicação inadequada das mesmas resulte em acusações de *greenwashing*. Para Sofia, a integridade da marca é primordial, pelo que prefere uma abordagem mais discreta, evitando riscos que possam comprometer a reputação da adega.

Maria, ao aperceber-se do cuidado da Adega com o ambiente, a terra, a poupança de água, o reduzido uso de químicos, fica intrigada ao notar que essas práticas não são bandeira da marca, pelo contrário, não são sequer do conhecimento geral do público e dos consumidores. Curiosa e preocupada, propõe uma reunião para discutir o assunto com Miguel e Sofia. O principal dilema com que se depara é se a Adega Cartuxa deve ou não comunicar a sua sustentabilidade ao público. Existe uma necessidade de comunicar a sustentabilidade, porque vivemos no século XXI e a sustentabilidade é uma obrigação, ou a Adega Cartuxa não tem de a comunicar ao seu público? Quais são os prós e os contras de cada lado? Existe uma solução para este dilema?

Durante a reunião, Maria apresenta argumentos convincentes sobre os benefícios da transparência. Ela destaca como a crescente procura por produtos sustentáveis e a valorização da responsabilidade ambiental pelos consumidores podem ser aproveitadas para posicionar a Adega Cartuxa como uma líder no setor. Miguel apoia a sua visão, sugerindo campanhas de marketing que enfatizem as práticas ecológicas da adega, tais como o uso de energias renováveis, a gestão eficiente da água e a preservação da biodiversidade.

Por outro lado, Sofia expressa as suas preocupações. Ela lembra a todos os riscos de serem acusados de *greenwashing*, que ocorre quando empresas exageram ou fabricam alegações sobre práticas ambientais para atrair consumidores. Qualquer falha na comunicação pode levar a críticas severas e danificar a reputação cuidadosamente construída pela adega. Ela sugere uma abordagem mais

conservadora, onde a adega continua a implementar as suas práticas sustentáveis sem as divulgar publicamente.

A discussão torna-se calorosa. Maria e Miguel veem uma oportunidade para a adega se destacar e ganhar novos mercados, enquanto Sofia insiste na prudência e integridade da marca. Deve-se considerar não apenas as possíveis vantagens comerciais, mas também as possíveis desvantagens. A decisão de comunicar práticas sustentáveis não é simples e envolve a análise de diversos desafios: como comunicar as práticas sustentáveis sem cair na armadilha do *greenwashing*; quais os canais e as mensagens que devem ser usados para garantir autenticidade e transparência; como garantir que a comunicação das práticas sustentáveis fortalece a confiança dos consumidores em vez de a prejudicar; como envolver os diferentes *stakeholders* (consumidores, funcionários e a própria comunidade local) nas iniciativas sustentáveis da adega e, principalmente, como é que a comunicação das práticas sustentáveis pode impactar a posição da adega no mercado de vinhos e a sua competitividade.

O dilema enfrentado pela Adega Cartuxa não é único, mas representa um desafio crescente para muitas empresas em diversos setores. A decisão de comunicar práticas sustentáveis envolve uma análise cuidadosa das consequências no futuro. A história de Maria, Miguel e Sofia destaca a importância da clareza, autenticidade e estratégia na comunicação empresarial, oferecendo uma valiosa lição para profissionais e académicos sobre como equilibrar sustentabilidade e marketing de forma eficiente e responsável. Ao explorar este caso, os leitores são convidados a refletir sobre as complexidades das decisões empresariais num mundo cada vez mais consciente e exigente em relação à responsabilidade ambiental.

Fontes de Dados

Foram utilizados dados primários e secundários para a elaboração deste caso. Os dados primários foram obtidos a partir de entrevistas com o Eng.º Pedro Baptista, Diretor Vitivinícola e Enólogo da Fundação Eugénio de Almeida e Dr. João Teixeira, Diretor Comercial da FEA. Os dados primários foram complementados por dados secundários, obtidos a partir da consulta do *website* da Fundação Eugénio de Almeida/Adega Cartuxa e de outros *websites* do setor vinícola. Além disso, foram consultadas informações do Relatório de Contas de 2023 da Fundação Eugénio de Almeida, artigos sobre sustentabilidade na indústria do vinho e outros documentos institucionais da Fundação Eugénio de Almeida. Outros *websites* foram consultados para recolha de informação através de vídeos, notícias e entrevistas publicadas sobre a Adega Cartuxa e sobre a Fundação Eugénio de Almeida. Todos os *links* consultados encontram-se na lista de referências para futura verificação.

Objetivos Educacionais

O estudo de caso da Adega Cartuxa tem como objetivo proporcionar aos alunos uma compreensão aprofundada das complexidades envolvidas na comunicação de práticas sustentáveis dentro de uma empresa. Através da análise deste caso, pretende-se alcançar vários objetivos educacionais. Em primeiro lugar, o caso visa familiarizar os alunos com as estratégias de marketing sustentável, explorando como a comunicação de práticas ambientais pode ser utilizada como uma ferramenta de diferenciação no mercado. Os alunos serão encorajados a aplicar teorias e conceitos de Marketing Verde para desenvolver estratégias de comunicação genuínas e eficazes.

Adicionalmente, este estudo de caso promove o pensamento crítico sobre os dilemas éticos que as empresas enfrentam ao comunicar as suas práticas sustentáveis. Os alunos serão desafiados a considerar as implicações do *greenwashing* e a importância da clareza e da integridade na comunicação empresarial. Outro objetivo é a análise de decisões estratégicas complexas num contexto real: serão incentivados a avaliar os benefícios e riscos da comunicação das práticas sustentáveis e a considerar como essas decisões podem impactar a reputação e a competitividade da empresa.

O caso também expõe os alunos à importância de desenvolver estratégias de comunicação que envolvam efetivamente os diversos *stakeholders*, incluindo consumidores, colaboradores e a comunidade local, nas iniciativas de sustentabilidade para que, conseqüentemente, se promova uma imagem positiva da organização. Por fim, através da elaboração de planos de comunicação para a Adega Cartuxa, os alunos terão a oportunidade de melhorar as suas habilidades de comunicação escrita e oral. Eles aprenderão a formular mensagens claras e persuasivas que transmitam a autenticidade e o compromisso da empresa com a sustentabilidade.

No final deste estudo de caso, os alunos deverão ser capazes de aplicar conceitos teóricos em situações práticas, desenvolver estratégias de comunicação sustentável, analisar dilemas éticos com profundidade crítica e formular decisões empresariais informadas que equilibrem responsabilidade social e sucesso comercial.

Questões para Discussão

A seguir, serão apresentadas perguntas que poderão ser usadas para analisar o caso durante uma discussão.

1. Análise de Riscos e Benefícios

- Quais são os principais riscos e benefícios da Adega Cartuxa ao comunicar as suas práticas sustentáveis ao público? Como é que esses riscos e benefícios podem ser equilibrados?

2. Estratégias de Comunicação

- Quais os canais de comunicação que seriam mais eficazes para divulgar as práticas sustentáveis da Adega Cartuxa? Justifique a sua escolha com base no perfil do público-alvo.

3. Impacto na Reputação

- Como é que a comunicação das práticas sustentáveis pode impactar a reputação e a imagem da Adega Cartuxa a curto e longo prazo? Considere tanto os cenários positivos como os negativos.

4. Envolvimento dos *Stakeholders*

- Como é que a Adega Cartuxa pode envolver os seus diversos *stakeholders* (consumidores, colaboradores da organização, comunidade local) nas suas iniciativas sustentáveis? Quais os métodos e práticas que poderiam ser utilizados para envolver esses grupos de maneira eficaz?

5. Decisões Estratégicas

- No lugar da Sofia, a diretora-geral, como equilibraria as preocupações com a integridade da marca e a necessidade de comunicação das práticas sustentáveis? Quais os critérios que utilizaria para tomar uma decisão?

6. Comparação com o Mercado

- Como é que as práticas sustentáveis da Adega Cartuxa se comparam com as de outras empresas vinícolas da região ou do mercado global? O que é que a Adega Cartuxa pode aprender com os concorrentes nesse aspeto?

Análise das Questões

1. Quais são os principais riscos e benefícios da Adega Cartuxa comunicar as suas práticas sustentáveis ao público? Como é que esses riscos e benefícios podem ser equilibrados?

Perante um cenário de degradação ambiental crescente, do aumento da preocupação com o aquecimento global e de uma sociedade cada vez mais exigente e informada, não se pode esperar que as organizações assumam outra postura que não seja a de se tornarem “verdes” (de Jong et al., 2020). Estamos perante uma sociedade que aprecia as práticas ambientais (Torelli et al., 2020), o que se tornou numa forte pressão para as organizações procurarem adequar-se às expectativas desse público mais informado e exigente (Nassar & Farias, 2017). A decisão da Adega Cartuxa de comunicar as suas práticas sustentáveis ao público envolve a consideração de diversos riscos e benefícios, que devem ser avaliados cuidadosamente para uma tomada de decisão estratégica eficaz.

Entre os principais benefícios está a possibilidade de diferenciação no mercado. Comunicar as suas práticas sustentáveis pode posicionar a Adega Cartuxa como líder em sustentabilidade no setor vinícola, atraindo consumidores conscientes e preocupados com a responsabilidade ambiental. Esse posicionamento não só aumenta a fidelidade à marca, como também oferece um diferencial competitivo significativo. Além disso, a transparência na comunicação das iniciativas sustentáveis fortalece a confiança dos consumidores na marca, resultando numa relação mais forte e duradoura com os clientes.

Outro benefício significativo é o acesso a novos mercados e oportunidades de parcerias. Empresas que demonstram um compromisso genuíno com a sustentabilidade podem alcançar novos segmentos de mercado e atrair parcerias com outras organizações que valorizam práticas responsáveis, resultando em sinergias benéficas e oportunidades de crescimento. A reputação corporativa da Adega Cartuxa também pode ser reforçada pela comunicação eficaz das suas práticas ambientais, projetando a imagem de uma empresa ética e responsável, com impactos positivos entre diversos *stakeholders*, incluindo investidores, colaboradores e a comunidade.

No entanto, a comunicação das práticas sustentáveis também apresenta riscos a ter em consideração. O risco de acusações de *greenwashing* é uma preocupação central. Se os consumidores ou outros *stakeholders* suspeitarem que as alegações de sustentabilidade são exageradas ou infundadas, isso pode levar a uma perda de confiança e a danos na imagem da organização severos. Considerar também que a comunicação dessas práticas estabelece expectativas elevadas, exigindo que a empresa mantenha e supere esses padrões continuamente, o que pode obrigar a investimentos constantes e monitorizações rigorosas.

Outro risco é a vulnerabilidade a críticas e auditorias. Tornar públicas as práticas sustentáveis, expõe a Adega Cartuxa a um escrutínio mais intenso e qualquer

falha, percebida ou real, pode ser amplificada negativamente, resultando em apreciações negativas e possíveis consequências legais ou de imagem.

Para equilibrar esses riscos e benefícios, a Adega Cartuxa pode adotar várias estratégias. Em primeiro lugar, deve garantir que todas as alegações de sustentabilidade são suportadas por dados concretos e verificáveis: relatórios de sustentabilidade, certificações de terceiros e auditorias independentes podem conferir credibilidade às declarações da empresa. Mais, promover o diálogo aberto e colaborativo com todos os *stakeholders* é essencial, pois permite à empresa compreender melhor as expectativas e preocupações, ajustando as suas práticas e comunicações de acordo.

Adotar uma estratégia de comunicação gradual e educativa também pode ser benéfico. Em vez de uma abordagem abrupta, a Adega Cartuxa pode optar por uma comunicação progressiva, educando os consumidores sobre as suas práticas sustentáveis de maneira informativa e envolvente, ajudando a evitar percepções de *greenwashing*. Implementar um sistema robusto de monitorização e avaliação das práticas sustentáveis garante que a empresa está continuamente a aperfeiçoar e a adaptar as suas estratégias às novas exigências e desafios que surjam, gerando também novo material para futuras comunicações de progresso e inovação.

Em conclusão, a decisão de comunicar as práticas sustentáveis da Adega Cartuxa ao público envolve uma análise equilibrada dos riscos e benefícios. Uma abordagem estratégica e cuidadosa pode maximizar os benefícios, como a diferenciação no mercado e o aumento da confiança, enquanto minimiza os riscos de acusações de *greenwashing*. A transparência, o envolvimento dos *stakeholders* e a melhoria contínua são essenciais para garantir que a comunicação das práticas sustentáveis fortaleça, em vez de prejudicar, a reputação da Adega Cartuxa.

2. Quais os canais de comunicação que seriam mais eficazes para divulgar as práticas sustentáveis da Adega Cartuxa? Justifique a sua escolha com base no perfil do público-alvo.

A comunicação vista sob uma perspectiva ampla tem um papel importante a desempenhar no processo de consciencialização e de mobilização para a sustentabilidade. Assim, seguindo tendências de uma maior competição no mercado, muitas empresas passaram a investir, sobretudo, na mudança do discurso e nos valores associados, sob a forma de responsabilidade social. Em muitas realidades institucionais, a comunicação organizacional tornou-se uma área estratégica.

Segundo Marchiori (2008), a comunicação é tida como um processo de sustentação da organização, onde os significados das palavras são interpretados simbolicamente por meio da experiência partilha, realizada através das interações presentes nos contextos organizacionais. Sendo assim, através da comunicação entende-se que as pessoas são conscientes sobre as ações das empresas.

Portanto, para se adaptarem às novas tendências de mercado sustentável, muitas empresas passaram a comunicar as suas ações e os seus compromissos sociais e ambientais. Mas, para além da comunicação, as empresas precisam estar atentas à ética, transparência e coerência do que é comunicado. De acordo com Matos (2009), devem construir canais de diálogo e exercício efetivo de responsabilidade social e ambiental da empresa, caracterizar-se pela verdade, respeito pela diversidade dos públicos internos e externos e pela eliminação de preconceitos de qualquer ordem, e manutenção de um clima favorável à partilha de informações, ideias e conhecimentos.

Organizações com essa visão de 'Comunicação de Sustentabilidade' como um processo e que visam a sustentabilidade como valor, transcendem à sua própria

realidade e ganham credibilidade perante os seus *stakeholders*. A longo prazo, potencia as vantagens competitivas da empresa, nomeadamente o seu posicionamento, imagem e reputação, segundo Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003).

Para divulgar as práticas sustentáveis da Adega Cartuxa de forma eficaz, a escolha dos canais de comunicação deve ser cuidadosamente alinhada ao perfil do público-alvo. A combinação de canais digitais e tradicionais pode maximizar o alcance e o impacto da mensagem.

O primeiro canal essencial é o *site* oficial da Adega Cartuxa. Este deve ser otimizado para oferecer informações detalhadas e claras sobre as práticas sustentáveis da empresa. Incluir uma secção dedicada ao tema, com relatórios, certificações e histórias de sucesso, pode ajudar a construir credibilidade. O *site* é, frequentemente, a primeira fonte de informação para consumidores que pesquisam sobre a marca; a sua atualização regular com conteúdo relevante pode manter o envolvimento e a confiança do público.

As redes sociais também desempenham um papel crucial na comunicação com o público-alvo. Plataformas como *Instagram* e *Facebook* são particularmente eficazes para alcançar diferentes segmentos. A Adega Cartuxa pode partilhar imagens e vídeos que ilustram as suas práticas sustentáveis, criando uma narrativa visual que ressoa com consumidores preocupados com o meio ambiente. Campanhas interativas, como concursos e *quizzes* sobre sustentabilidade, podem aumentar o envolvimento e a consciência.

O uso de *newsletters* via e-mail é outra estratégia eficaz. A Adega Cartuxa pode enviar *newsletters* regulares aos seus clientes e parceiros, destacando as novidades e os progressos das suas práticas sustentáveis. Este canal permite uma comunicação mais personalizada e direta, mantendo os interessados atualizados e reforçando o compromisso da empresa com a transparência.

Além dos canais digitais, eventos e visitas às vinhas oferecem uma oportunidade única de comunicação. Uma vez que a empresa já oferece provas de vinhos e visitas às adegas, poderá ser importante acentuar as práticas de sustentabilidade e fornecer informações diretamente aos visitantes.

Parcerias com influenciadores e *bloggers* especializados em sustentabilidade e/ou vinhos também podem ampliar o alcance da comunicação. Ao colaborarem com figuras respeitadas e seguidas por públicos-alvo relevantes, a mensagem da Adega Cartuxa pode ganhar maior visibilidade e autenticidade.

Por fim, a participação em feiras e conferências não só sobre vinhos, mas também sobre sustentabilidade: estes eventos são plataformas valiosas para *networking*, aprendizagem e promoção das iniciativas da empresa, permitindo o contato direto com *stakeholders* chave do setor.

Em resumo, uma estratégia de comunicação eficaz para divulgar as práticas sustentáveis da Adega Cartuxa deve combinar canais digitais (como o *site* oficial, redes sociais e *newsletters*) com abordagens tradicionais, incluindo eventos, o enoturismo e parcerias estratégicas. Esta abordagem multifacetada garante que a mensagem alcança diversos segmentos do público-alvo, promovendo uma compreensão ampla e profunda das iniciativas sustentáveis da empresa.

3. Como é que a comunicação das práticas sustentáveis pode impactar a reputação e a imagem da Adega Cartuxa a curto e longo prazo? Considere tanto os cenários positivos como os negativos.

Assim, as empresas que possuem uma visão sustentável, que visam criar valor, comunicam as suas responsabilidades económicas, sociais e ambientais,

potencializam as suas vantagens competitivas, como o seu posicionamento, imagem e reputação, segundo Carmo (2021).

A comunicação das práticas sustentáveis da Adega Cartuxa pode ter um impacto significativo na reputação e na imagem da empresa tanto a curto como a longo prazo. Os efeitos podem ser positivos ou negativos, dependendo de como a comunicação é realizada e percebida pelo público.

A curto prazo, uma comunicação eficaz e transparente das práticas sustentáveis pode atrair a atenção de consumidores que valorizam a sustentabilidade, resultando num aumento das vendas e da fidelidade à marca. A percepção de que a Adega Cartuxa é uma empresa responsável e ética pode melhorar significativamente a imagem da marca, diferenciando-a da concorrência.

Também a comunicação transparente pode gerar cobertura positiva nos média, tanto em publicações especializadas em vinhos quanto em meios de comunicação focados na sustentabilidade. Esta visibilidade pode fortalecer a presença da marca no mercado e atrair novos consumidores interessados em produtos ambientalmente responsáveis.

A longo prazo, a comunicação consistente e autêntica das práticas sustentáveis pode solidificar a reputação da Adega Cartuxa como líder em sustentabilidade no setor vinícola. Esta reputação pode resultar numa vantagem competitiva duradoura, atraindo não apenas consumidores, mas também investidores e parceiros comerciais que valorizam práticas ambientais responsáveis. A fidelidade à marca pode aumentar à medida que os consumidores desenvolvem uma conexão mais profunda com a Adega Cartuxa, reconhecendo-a como uma empresa que alinha os seus valores às práticas empresariais.

Por outro lado, a comunicação inadequada pode trazer riscos significativos a curto prazo. Se a comunicação for percebida como *greenwashing*, a confiança dos consumidores pode ser rapidamente posta em causa. Este ceticismo pode levar a críticas públicas e cobertura negativa na média, danificando a imagem da marca.

Além disso, se a comunicação não for clara e transparente, pode gerar confusão e desconfiança entre os consumidores, que podem questionar a autenticidade da mensagem. A falta de dados concretos e verificáveis para suportar as alegações pode amplificar essas percepções negativas.

A longo prazo, falhas na comunicação das práticas sustentáveis podem ter repercussões duradouras na reputação da Adega Cartuxa. Uma imagem danificada pode afastar consumidores, investidores e parceiros comerciais, resultando em perdas financeiras e oportunidades de crescimento reduzidas. A recuperação de uma reputação prejudicada pode ser difícil e demorada, exigindo esforços consideráveis para reconquistar a confiança do público.

Ademais uma comunicação mal gerida pode levar a um escrutínio mais intenso por parte de organizações de defesa do consumidor e de sustentabilidade, resultando em auditorias e investigações que podem expor ainda mais vulnerabilidades da empresa.

Para maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos, a Adega Cartuxa deve adotar uma abordagem estratégica na comunicação das suas práticas sustentáveis. Transparência, autenticidade e coerência são fundamentais para construir e manter a confiança dos consumidores. A empresa deve garantir que todas as alegações são suportadas por dados concretos e verificáveis, utilizando relatórios de sustentabilidade e certificações externas. O envolvimento contínuo dos *stakeholders*, a utilização de múltiplos canais de comunicação e a adaptação às expectativas e *feedbacks* do público são essenciais para manter a relevância e a credibilidade da comunicação ao longo do tempo. Desta forma, a Adega Cartuxa pode

fortalecer a sua reputação e imagem, transformando as suas práticas sustentáveis numa vantagem competitiva duradoura.

4. Como é que a Adega Cartuxa pode envolver os seus diversos *stakeholders* (consumidores, funcionários, comunidade local) nas suas iniciativas sustentáveis? Quais os métodos e práticas que poderiam ser utilizados para envolver esses grupos de maneira eficaz?

A Agenda 2030 é uma proposta da Organização das Nações Unidas (ONU) elaborada em conjunto com vários países no ano de 2015, e conta com contribuições e ações para um mundo mais sustentável, justo e digno. Com 17 objetivos bem definidos e com 169 metas elaboradas para que o desenvolvimento ocorra em municípios, cidades, países, procurando a erradicação da pobreza, o empoderamento das mulheres, a preservação do meio ambiente e a procura pela igualdade de géneros. O maior foco é no desenvolvimento sustentável de forma alinhada e com o compromisso assumido por todos os chefes de Estados participantes da reunião, na procura de um caminho sustentável e resiliente (ONU, 2015).

Freeman (1984) aponta (Teoria do *stakeholders*) que existem vários elementos na sociedade que devem ser considerados na tomada de decisões, e muitos deles eram vistos como sendo somente o fornecedor, esquecendo-se das outras partes que integram a rede e procuram o sucesso da empresa, que dependem do sucesso e do crescimento da organização. A organização ou empresa, antes de tomar qualquer decisão, deve considerar todas as partes interessadas: os atuais e possíveis clientes, as associações, os organismos governamentais, sindicatos, associações, a comunidade e a sociedade como um todo.

Para envolver os seus diversos *stakeholders* nas iniciativas sustentáveis, a Adega Cartuxa pode adotar uma abordagem multifacetada, utilizando métodos e práticas específicos para cada grupo. A Adega Cartuxa pode envolver os consumidores através de campanhas de marketing interativas e educativas. Realizar eventos de degustação que destacam práticas sustentáveis, oferecer visitas guiadas às vinhas com foco nas iniciativas ambientais e criar conteúdos digitais (como vídeos, *blogs*) que explicam as suas práticas, são maneiras eficazes de envolver e educar os consumidores. Também pode incentivar a participação dos consumidores através de programas de fidelidade que recompensam comportamentos sustentáveis, como a reciclagem de garrafas.

Para envolver os seus colaboradores, a Adega Cartuxa pode implementar programas de formação e *workshops* sobre sustentabilidade, incentivando-os a adotar práticas ecológicas tanto no trabalho como nas suas vidas privadas. Criar um comité de sustentabilidade interno, onde os funcionários possam sugerir e implementar novas iniciativas também é uma forma eficaz de promover o envolvimento. Reconhecer e recompensar funcionários que demonstram liderança em sustentabilidade pode reforçar a cultura ambiental dentro da empresa.

Envolver a comunidade local pode ser feito através de parcerias com escolas e organizações locais para promover a educação ambiental e projetos de conservação. A Adega pode organizar eventos comunitários, como dias de plantação de árvores e limpezas de áreas naturais, que envolvam os residentes e aumentem a conscientização sobre a importância da sustentabilidade. Colaborar com produtores locais e mercados para promover práticas agrícolas sustentáveis também fortalece o vínculo com a comunidade.

Para todos os grupos, a comunicação honesta, consistente e contínua é crucial. Utilizar *newsletters*, redes sociais e o *site* oficial para partilhar atualizações e progressos nas iniciativas sustentáveis mantém todos os *stakeholders* informados e

envolvidos. Além disso, criar canais de *feedback* onde consumidores, funcionários e membros da comunidade podem partilhar as suas opiniões e sugestões pode fortalecer o sentimento de participação e responsabilidade coletiva.

5. No lugar da Sofia, a diretora-geral, como equilibraria as preocupações com a integridade da marca e a necessidade de comunicação das práticas sustentáveis? Quais os critérios que utilizaria para tomar uma decisão?

Como os consumidores vêm aderindo a uma consciência em prol do desenvolvimento sustentável, as organizações viram-se obrigadas a modificar os seus sistemas de produção para não perderem espaço no Market Share. Com isso, surge a necessidade das organizações ganharem mercados e diferenciarem as suas marcas através da divulgação das suas atividades sustentáveis, ou seja, a aplicação do Marketing Verde, conforme Schumacher (2018).

No lugar da Sofia, equilibraríamos as preocupações com a integridade da marca e a necessidade de comunicação das práticas sustentáveis através de uma abordagem estratégica e criteriosa. Os critérios para tomar essa decisão incluiriam autenticidade, transparência, coerência, envolvimento e monitoramento contínuo.

A integridade da marca deve ser mantida através de uma comunicação genuína e honesta. Certificaríamos que todas as práticas sustentáveis divulgadas são realmente implementadas e que há evidências concretas para suportar as alegações. Isso inclui obter certificações de terceiros e realizar auditorias independentes para garantir a veracidade das práticas sustentáveis.

A transparência é fundamental para construir confiança. Optaríamos por uma comunicação clara e detalhada das práticas sustentáveis, explicando não apenas o que está sendo feito, mas também os desafios e limitações enfrentados. Publicar relatórios de sustentabilidade periódicos, que incluam dados específicos e objetivos, pode ajudar a mostrar o compromisso contínuo da empresa.

A coerência na comunicação é crucial para evitar percepções de *greenwashing*. A comunicação das práticas sustentáveis deve ser parte integrante da estratégia de marketing e relações-públicas da empresa e não uma ação isolada. Isto envolve integrar mensagens sobre sustentabilidade em todos os canais de comunicação e pontos de contato com os consumidores.

Criaríamos oportunidades para consumidores, colaboradores e comunidade participarem neste processo, o que pode incluir eventos educacionais e programas de voluntariado, mas principalmente, o *feedback* contínuo. O envolvimento ativo dos *stakeholders* ajuda a construir uma comunidade de apoio e legitima as práticas da empresa.

Para garantir que a comunicação das práticas sustentáveis seja eficaz e não comprometa a integridade da marca, implementaríamos um sistema de monitorização contínua. Este sistema avaliaria o impacto das comunicações sobre a percepção da marca, permitindo ajustes conforme necessário. Realizaríamos pesquisas regulares com consumidores e com o público em geral para medir a eficácia da comunicação e identificar áreas a melhorar.

Critérios para a tomada de decisão

- Evidência Documentada: Garantir que todas as práticas sustentáveis comunicadas estejam bem documentadas e sejam verificáveis.
- *Feedback*: Considerar a opinião dos consumidores, colaboradores da organização e da comunidade sobre as suas percepções e expectativas.
- Impacto na imagem: avaliar o potencial impacto reputacional de cada ação de comunicação, considerando tanto os benefícios quanto os riscos.

- Capacidade de Implementação: Assegurar que a empresa possui a infraestrutura e os recursos necessários para manter as práticas sustentáveis a longo prazo.
- Alinhamento com Valores da Marca: Garantir que todas as comunicações estejam alinhadas com os valores fundamentais da Adega Cartuxa, promovendo uma imagem de responsabilidade e autenticidade.

Em resumo, equilibraríamos as preocupações com a integridade da marca e a necessidade de comunicação das práticas sustentáveis através de uma abordagem clara, honesta, coerente, passível de ser retificada e corrigida a cada passo. Utilizando critérios rigorosos para garantir que a comunicação seja verdadeira, relevante e alinhada com os valores da empresa, pode-se construir uma reputação sólida e robusta que beneficiará tanto a marca como os seus *stakeholders*.

6. Como é que as práticas sustentáveis da Adega Cartuxa se comparam com as de outras empresas vinícolas da região ou do mercado global? O que é que a Adega Cartuxa pode aprender com os concorrentes nesse aspeto?

Para realizar uma comparação das práticas sustentáveis da Adega Cartuxa com outras empresas vinícolas da região do Alentejo e do mercado global, é necessário examinar diversas dimensões de sustentabilidade, incluindo gestão de recursos naturais, impacto ambiental, responsabilidade social e inovação tecnológica. A seguir, apresenta-se uma análise comparativa e as lições que a Adega pode aprender com os seus concorrentes.

Na região do Alentejo, várias empresas vinícolas têm-se destacado pela adoção de práticas sustentáveis. A Herdade do Esporão, por exemplo, possui um forte compromisso com a agricultura biológica, uso de energias renováveis e preservação da biodiversidade, implementando técnicas de cultivo sustentável e realizando auditorias ambientais rigorosas. Outro exemplo é a Adega Mayor, conhecida pelas suas práticas de sustentabilidade ambiental, como sistemas de irrigação eficientes, utilização de energias renováveis e gestão responsável de resíduos. Além disso, está envolvida em projetos de responsabilidade social na comunidade local. Ao comparar as suas práticas com essas empresas vinícolas, a Adega Cartuxa pode identificar áreas de melhoria, tais como a intensificação do uso de energias renováveis e a ampliação de programas de responsabilidade social.

No âmbito global, diversas empresas vinícolas destacam-se pela excelência em sustentabilidade. A *Jackson Family Wines*, nos Estados Unidos da América, implementa uma abordagem holística à sustentabilidade, abrangendo a conservação da água, redução de carbono e práticas de viticultura sustentável. Esta empresa investe em pesquisa e desenvolvimento para melhoria da sua eficiência energética e gestão de recursos. Outra referência é a empresa vinícola Torres, em Espanha, conhecida pelas suas iniciativas de redução de emissões de carbono, reutilização de águas residuais e investimento em tecnologias verdes. Torres adota práticas de cultivo biodinâmico e está comprometida com a restauração de ecossistemas locais.

A Adega Cartuxa pode aprender com essas empresas vinícolas globais adotando várias estratégias:

- Tecnologias Avançadas: Investir em tecnologias de ponta para a gestão eficiente de recursos, como sensores de irrigação inteligente e sistemas de energia solar. Ajudam a reduzir o impacto ambiental e a aumentar a sustentabilidade operacional.

- Medir e Reduzir Emissões de Carbono: Implementar programas rigorosos de medição de emissões de carbono e desenvolver estratégias para reduzir a pegada de carbono, tais como o uso de transportes ou maquinarias menos poluentes.
- Programas de Educação e Envolvimento: Criar programas educacionais para colaboradores e para a comunidade local sobre práticas sustentáveis para aumentar a consciência ambiental e o sentimento de pertença e envolvimento com a organização. Trabalhar em parceria, criando uma rede de empresas vinícolas sustentáveis com colaborações nacionais e internacionais também pode trazer novas perspectivas e melhores práticas.

Aprender com a concorrência, a nível regional, nacional e até global, pode inspirar a Adega Cartuxa a intensificar o seu compromisso com a sustentabilidade através de inovações tecnológicas, gestão eficiente de recursos e programas de responsabilidade social. A adoção dessas práticas não apenas melhorará a sustentabilidade da empresa, mas também fortalecerá a sua reputação como líder no setor vinícola.

Conclusões e Contribuições

O estudo de caso da Adega Cartuxa revela a complexidade de comunicar práticas sustentáveis num ambiente empresarial competitivo. Através da análise das práticas da adega e dos dilemas enfrentados por Maria, Miguel e Sofia, pode-se concluir que a comunicação transparente e autêntica das iniciativas sustentáveis é crucial para construir confiança e lealdade entre os consumidores. A decisão de comunicar ou não essas práticas envolve um delicado equilíbrio entre maximizar os benefícios de marketing evitando acusações de *greenwashing*.

A análise crítica das questões revela que a comunicação das práticas sustentáveis oferece benefícios significativos, como a atração de consumidores conscientes e a diferenciação no mercado, mas também apresenta riscos que poderão ser mitigados com transparência e uma comunicação eficaz. A utilização de múltiplos canais de comunicação, como as redes sociais, parcerias e eventos educacionais, pode aumentar o alcance e o envolvimento do público, desde que a mensagem seja consistente e clara. A comunicação efetiva das práticas sustentáveis pode melhorar a reputação da marca a curto e longo prazo, contanto que a empresa evite exagerar as suas alegações ambientais e trabalhe para obter certificações externas.

Envolver os diversos *stakeholders* nas iniciativas sustentáveis é essencial para obter apoio e *feedback* construtivo, o que pode fortalecer ainda mais a imagem da empresa. A realização de análises estratégicas detalhadas, como a SWOT e o planeamento de cenários, ajuda a tomar decisões mais informadas e equilibradas, contemplando todas as variáveis relevantes. *Benchmarking* e estudos de mercado são ferramentas úteis para garantir que as práticas sustentáveis da Adega Cartuxa estejam alinhadas com as melhores práticas do setor e com as expectativas dos consumidores.

Este caso oferece valiosas contribuições para o ensino, especialmente nas áreas de Marketing Verde, ética empresarial e gestão de *stakeholders*. Ao analisar os dilemas apresentados, é possível desenvolver competências cruciais, como a aplicação prática de teorias, melhorando a compreensão de estratégias de Marketing Verde e de manutenção de imagem. Este estudo de caso estimula o pensamento

crítico, incentivando-nos a considerar múltiplas perspectivas e implicações para uma tomada de decisão informada e uma abordagem holística do dilema

Para profissionais da área, o caso da Adega Cartuxa oferece *insights* práticos sobre como comunicar práticas sustentáveis de maneira eficiente e genuína. As principais contribuições incluem estratégias de comunicação bem planeadas e a utilização de múltiplos canais para alcançar diferentes públicos. A necessidade de transparência e autenticidade na comunicação das práticas sustentáveis é enfatizada, oferecendo um guia sobre como evitar suspeitas ou acusações de *greenwashing*. Também o envolvimento de *stakeholders* é crucial para o sucesso das iniciativas sustentáveis, pelo que profissionais aprendem com este caso a importância de envolver e considerar seriamente o *feedback* dos diversos grupos interessados. A comparação com as melhores práticas do mercado e o *benchmarking* são essenciais para garantir que as iniciativas sustentáveis são eficazes e reconhecidas pelos consumidores.

Em resumo, o estudo de caso da Adega Cartuxa não só oferece uma compreensão detalhada dos desafios e oportunidades na comunicação de práticas sustentáveis, mas também serve como um recurso educacional e profissional valioso, proporcionando orientações práticas e teóricas para futuros gestores e profissionais de marketing.

Referências

- Adega Cartuxa. (2021). *História*. <https://www.cartuxa.pt/historia/>
- Adega Cartuxa. (2021). *Pegada Ecológica – Proteger os Recursos Naturais*. <https://www.cartuxa.pt/pegada-ecologica-proteger-os-recursos-naturais/>
- Assim Portugal. (2023, 13 de setembro). *Visita a adega de vinhos Cartuxa em Évora Portugal* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fP6GqNe4cV0>
- BCSD Portugal. (2022). *Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://ods.pt/>
- Best of Portugal. (2023). Adega Cartuxa recebe prémio de melhor Adega Europeia em 2023. <https://bestofportugal.info/adega-cartuxa-premio-melhor-adega-europeia-2023/#:~:text=Adega%20Cartuxa%20recebe%20pr%C3%A9mio%20de%20melhor%20Adega%20Europeia%20em%202023,Dezembro%204%2C%202023&text=Entre%20as%20vinhas%20da%20Quinta,Melhor%20Adega%20Europeia>
- Carmo, A. C. D. (2021). *O website como canal de comunicação de sustentabilidade e a sua associação na reputação e valor organizacional: o caso Delta Cafés*. [Tese de Doutoramento, Instituto Politécnico de Lisboa]. <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13638/1/DISSERTAÇÃO%20ALLIN%20CARMO%20-%202011260.pdf>
- Carranza, E. M. V. (2021). *Comunicação e promoção do Enoturismo na região de Évora: um estudo exploratório* [Tese de Mestrado, Universidade Europeia]. <http://hdl.handle.net/10400.26/37637>
- De Jong, M., Huluba, G., & Beldad, A. (2020). Different shades of greenwashing: Consumers' reactions to environmental lies, half-lies, and organizations taking credit for following legal obligations. *Journal of Business and Technical Communication*, 34 (1), 38–76. <https://doi.org/10.1177/1050651919874105>
- Delmas, M., & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

- Diário do Sul TV. (2024, 26 de abril). Adega Cartuxa com novo espaço de enoturismo no Pátio de São Miguel [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=QKmYtC5Ergk>
- Farias, C. (2024, 7 de fevereiro). Tendências de Marketing no Mercado de Vinhos: Desbravando novos sabores. *Linkedin*.
<https://www.linkedin.com/pulse/tend%C3%Aancias-de-marketing-mercado-vinhos-desbravando-novos-farias-znmbf/>
- Fernandes, J. D. C. (2018). *A importância da experiência turística na área da vitivinicultura* [Tese de Mestrado, Universidade de Évora].
<http://hdl.handle.net/10174/23970>
- Ferro, C. (2023, 21 de outubro). O vinho vive connosco nos momentos de alegria, mas também tira horas de sono. *Diário de Notícias*.
<https://www.dn.pt/sociedade/o-vinho-vive-connosco-nos-momentos-de-alegria-mas-tambem-tira-horas-de-sono-17207762.html/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Fundação Eugénio de Almeida. (2013, 1 de agosto). *Deus, Labor et Constantia: a família Eugénio de Almeida* [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/@fundeeugeniodealmeida>
- Fundação Eugénio de Almeida. (2023). *A Fundação. Relatório e Contas 2023 Parecer Auditores e Conselho Fiscal.pdf*
<https://www.fea.pt/fea/fundador-e-historia>
- Fundação Eugénio de Almeida. (2024). *FEA*. <https://www.fea.pt/>
- García, D. A., Blanco, E. F., & Hernández-Zelaya, S. L. (2023). Branding and Marketing Communication in the Field of Wine: The Experiences of Spanish Denominations of Origin to Build Brand Territory. *Tripodos*, (54), 113–131.
<https://doi.org/10.51698/tripodos.2023.54.05>
- Laufer, W. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43, 253–261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Marchiori, M. (2008). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. Editora Difusora.
- Mateus, B. C. (2024). Cartuxa: Dentro das muralhas de Évora, o vinho é a estrela. *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/2139226978/cartuxa-dentro-das-muralhas-de-evora-o-vinho-e-a-estrela/>
- Matos, G. G. (2009). *Comunicação Empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*. (2ª ed.). Manole.
- Nassar, P., & Farias, L. (2017). Ética e organizações: Narrativas e conflitos. *Organicom*, 14(27), 70–80. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.144109>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. & Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
https://www.researchgate.net/publication/241180100_Corporate_Social_and_Financial_Performance_A_Meta-Analysis
- Ramus, C., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing? *Business & Society*, 44(4), 377–414.
<https://doi.org/10.1177/0007650305278120>
- Rocha, A. (2024). Fundação Eugénio de Almeida, Somefe e Presidente da ERT Alentejo e Ribatejo distinguidos em Évora. [Radio Broadcast] *Rádio Campanário*. https://www.radiocampanario.com/fundacao-eugenio-de-almeida-somefe-e-presidente-da-ert-alentejo-e-ribatejo-distinguidos-em-evora/#google_vignette

- Rúbio, J. M. (2013). *Conversão da vinha de Valbom para o modo de produção biológico* [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Portalegre]. <http://hdl.handle.net/10400.26/9792>
- Santos, M. (2023). Cartuxa distinguida como Melhor Adega Europeia 2023. NIT. <https://www.nit.pt/comida/gourmet-e-vinhos/cartuxa-distinguida-como-melhor-adeqa-europeia-de-2023>
- Schumacher, T. L. (2018). *Sustentabilidade como fator de diferenciação de marcas para fidelização de mercados*.
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazinni, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29, 407–421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>
- Tribuna Alentejo. (2024). Adega Cartuxa alcança melhor ano de sempre em enoturismo. *Tribuna Alentejo*. https://www.tribunaalentejo.pt/artigos/adeqa-cartuxa-alcanca-melhor-ano-de-sempre-em-enoturismo#google_vignette
- Wine Tourism Portugal. (2024). Adega da Cartuxa – Fundação Eugénio de Almeida. <https://www.winetourismportugal.com/pt/adeqa-e-vinhas/adeqa-da-cartuxa-fundacao-eugenio-de-almeida>
- Zahil. (2023). *Promova seus vinhos: estratégias de marketing eficazes para o seu estabelecimento*. <https://zahil.com.br/promova-seus-vinhos/>

2.2 Asto e a Plataforma Pista Digital: A Importância dos Dados na Investigação e as Relações com os Parceiros

José António Martins Carola
Rui Pedro Canário Paixão
Ana Isabel Sardinha Managil

RESUMO

O caso foi desenvolvido para as disciplinas da área da gestão, marketing e turismo e apresenta o dilema que os investigadores Jaime Serra e Maria do Rosário Borges do ASTO – Observatório do Turismo Sustentável do Alentejo - têm enfrentado ao longo do período de atividade da plataforma Pista Digital. Essa ferramenta foi criada para apoio às atividades do observatório, com o fim de partilha, agregação e monitorização da informação acerca do destino. O sistema é destinado aos parceiros do setor do turismo no Alentejo e Lezíria do Tejo, em Portugal, funcionando de forma coprodutiva. No entanto, muitos parceiros não efetuam registos regularmente e é perceptível o desconhecimento acerca do funcionamento e potencial do sistema. Os investigadores enfrentam a dificuldade de manter o funcionamento normal da plataforma, uma vez que os parceiros não depositam a informação, embora manifestem a intenção de continuar a colaborar.

Palavras-chave: Investigação. Fidelidade. Marca. Trabalho Colaborativo. Sustentabilidade.

1. Introdução

O PISTA Digital é uma ferramenta tecnológica desenvolvida sob coordenação dos investigadores do ASTO – *Observatório do Turismo Sustentável do Alentejo* – que consiste na partilha, agregação e monitorização de informação do setor do turismo na região Alentejo. Foi criada para reunir um grande conjunto de dados a partir do trabalho em rede, tratar a informação inserida e gerar indicadores diversos que permitam apoiar decisões estratégicas para apoio na gestão das entidades municipais e dos hotéis, de forma a tomar decisões mais ajustadas à sua realidade, alcançar a sustentabilidade e tornar o destino mais competitivo. Jonshon *et al* (2023) destacam que a tecnologia permitiu facilitar o acesso dos *stakeholders* a grandes volumes de informação, permitindo-lhes participar de forma coprodutiva. Garanti (2023) destaca como essa lógica, que influencia a constituição dos chamados Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) melhora os processos, a prestação de serviços e consequentemente as experiências dos turistas.

Seguindo esta premissa, o Professor Jaime Serra e a Professora Maria do Rosário Borges, investigadores do ASTO que comandaram o projeto, conseguiram estabelecer um grande conjunto de parceiros que se comprometeu a participar ativamente na iniciativa. A envolvimento dos parceiros e a sua participação direta através dos registos dos dados é essencial, pois só com isso poderá ser gerada informação e, consequentemente, a existência da plataforma poderá ganhar sentido e cumprir os seus objetivos. Além disso, o objetivo geral prende-se com o desenvolvimento de todo o território e por isso os seus agentes são insubstituíveis. Afinal, ao encontro da metáfora de Moore 1993), citado por Jonhson *et al*. (2023), os

DTI revelam-se como ecossistemas, cujo contributo e participação de todos os é essencial para um desenvolvimento sustentável.

No entanto, atualmente os investigadores deparam-se com um dilema. Ao analisar a os indicadores da plataforma, notaram que maioria dos parceiros não insere dados regularmente. Além de não cumprirem o propósito da parceria, afetam o funcionamento da plataforma e o seu contributo para todos os envolvidos, pois sem os dados, não pode ser gerada informação útil nem monitorizar a evolução do território. Por sua vez, em encontros e reuniões posteriores também ficou explícito que muitos parceiros não utilizavam determinados recursos e que até os desconheciam. No entanto, durante esses contactos, os parceiros continuam a reconhecer a importância do PISTA Digital e assumem que pretendem continuar envolvidos. Assim, recai a questão junto dos investigadores: como garantir o funcionamento da plataforma e cumprimento do seu parceiro se os parceiros para que é destinada não participam.

Pretende-se assim que os alunos consigam analisar os conceitos em torno de produto colaborativo e da coprodução, assim com as suas vantagens e desvantagens, de forma a sugerir estratégias para fidelizar a participação dos parceiros.

1. Desenvolvimento do Caso

2.1 A Criação do PISTA Digital

A 1 de junho de 2017, o ASTO, resultado de uma parceria entre a Universidade de Évora e a ERTA (Entidade Regional de Turismo do Alentejo) com a iniciativa do Turismo de Portugal, foi formalmente apresentado. Com sede na Universidade de Évora, este observatório tem o papel de monitorizar a evolução sustentável do desenvolvimento turístico da região Alentejo e Lezíria do Tejo, contribuindo para a capacitação dos agentes turísticos e para fortalecer o Sistema de Investigação e Desenvolvimento no território. Alguns dos elementos essenciais para a capacitação dos agentes turísticos são os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. As ações do observatório seguem a lógica de implementação dos ODS, desenvolvendo trabalhos e iniciativas que permitam ir ao encontro da Agenda 2030, nomeadamente a 4 dos 17 ODS: 10 - Visa reduzir as desigualdades; 11 - Criação de cidades e Comunidades Sustentáveis; 15 - Proteger a vida terrestre; e 17 - Parcerias para a implementação dos objetivos.

Para apoiar a sua missão, os investigadores Jaime Serra e Maria do Rosário Borges, professores e investigadores do Departamento de Turismo da Universidade de Évora, desenvolveram um projeto para criação de uma ferramenta tecnológica de recolha de dados primários e secundários de forma a partilhar, organizar e gerir informação sobre a atividade turística no território. Uma ferramenta que pretende proporcionar aos diversos agentes turísticos um meio que contribua para o seu envolvimento na avaliação de riscos, custos, impactos, gestão de recursos e identificação de melhores soluções para melhoria da sua atividade, através do registo de dados, tratamento de informação e criação de indicadores muito diversos. Desde as áreas de gestão de água, energia e resíduos das entidades hoteleiras à constituição do Perfil dos Visitantes dos Postos de Turismo municipais. Para tal, foi preciso começar a constituir uma rede de parceiros.

Durante 2 anos, Jaime e Maria do Rosário divulgaram o projeto em 14 municípios, conseguindo a participação de 400 agentes turísticos públicos e privados.

Assim, nasceu o PISTA Digital, o sistema inovador e pioneiro a nível nacional para divulgação e partilha de informação, para apoio à tomada de decisão dos agentes.

O sistema reúne diversos indicadores e recebe dados provenientes de três formas: agrega informação de várias fontes secundárias, como o INE- instituto Nacional de Estatística; reúne, organiza e exhibe informação recolhida de pelos técnicos dos Postos de Turismo durante o preenchimento dos formulários acerca dos Perfis dos Visitantes, assim como os dados colocados pelos hotéis sobre os gastos nas diferentes; exhibe e divulga informação primária recolhida por via de questionários elaborados pelo ASTO acerca da satisfação e perspectiva dos residentes.

No entanto, o grande aspeto diferenciador centra-se na possibilidade de participação ativa dos parceiros no processo de monitorização da sua região, contribuindo diretamente para a criação de informação ao nível local e em tempo quase real. Assim, são apoiadas boas práticas enquanto se constrói o caminho para a promoção do Alentejo como um Destino Inteligente. Embora ainda seja um produto recente com necessidade de testes e ajustes, o Pista Digital conseguiu o apoio dos parceiros.

2.2 A Identificação de um Dilema

Sabendo que alguma informação estava a ficar desatualizada, o Professor Jaime pediu a José, bolseiro de investigação no ASTO, para verificar se algum problema técnico estava a ocorrer. Durante essa verificação, o bolseiro não verificou qualquer erro de ordem técnica, mas notou que alguns dos postos de turismo não se encontravam a atualizar a informação regularmente. Por isso, iniciou o levantamento de todos os postos de turismo e concluiu que apenas 17 estavam a proceder à devida atualização corretamente e de forma diária, sendo que muitos deles não atualizavam os valores há mais de um ano.

Esta situação alertou Jaime e Maria do Rosário, que logo se preocuparam em apurar os motivos, pois além da falta de informação, isto poderia enviesar os resultados, afetando a imagem do projeto a longo prazo junto das entidades financiadoras, dos potenciais parceiros e restantes agentes do território. Além disso, sem a informação dos parceiros, a existência da plataforma não tem sentido. Afinal, todos são essenciais. E além de estarem comprometidos, a lógica de captação de novos parceiros deve ser para somar aos que já existem, não para substituir, pois quantos mais envolvidos, mais e melhor informação poderá existir. Isto motivou até o envio de alguns e-mails para todos os parceiros, prática comum, sobretudo quando existe algum problema técnico, sensibilizando para que não hesitassem em pedir algum esclarecimento técnico e que a equipa do ASTO está disponível para prestar qualquer apoio.

Seguiram-se alguns contactos durante reuniões e eventos, de forma relativamente informal. Num desses eventos, o Professor Jaime foi abordado por um técnico de um posto de turismo que se referiu aos dados exibidos na plataforma e como esta se revela útil em tom de elogio. Mas no seguimento da conversa, mencionou como seria importante o INE - *Instituto Nacional de Estatística*, adiantar dados sobre as Dormidas, Hóspedes e Oferta de Alojamento pedidos pelo seu Posto de Turismo para a elaboração de relatórios de forma a incluir valores totais da região e do município. Este comentário surpreendeu o investigador que de forma irónica, mas satisfatória e atenciosa, explicou que a informação pretendida pelo técnico estava disponível na própria plataforma. No entanto, este não se veio a verificar um caso isolado. Durante algumas ações que se foram, os investigadores compreenderam

como técnicos de postos diferentes também se revelavam surpreendidos quando lhes demonstravam as funcionalidades, sobretudo a nível estatístico.

Por sua vez, a equipa também reparou que as entidades hoteleiras têm vindo a demonstrar um comportamento semelhante. Estes devem inserir dados relativos à gestão de recursos, o que obriga a um envolvimento menor, no entanto, necessário e regular.

3. Fonte dos Dados

Este estudo de caso foi baseado em factos reais. Para sua construção, foram utilizados dados primários recolhidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas aos membros investigadores do ASTO e, sobretudo, através da observação participante. Foi realizada uma entrevista presencial de forma a garantir a pertinência do objeto de estudo e a perspectiva da organização sobre o tema, sendo que, graças à observação, foi possível acompanhar diretamente os desafios e constrangimentos em relação à plataforma, à relação com os parceiros e à inserção de informação ao longo de um período mais alargado de tempo.

4. Objetivos Educacionais

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de licenciatura, mestrado e pós-graduação nas áreas da Gestão, do marketing e do Turismo, em sessões dedicadas aos conceitos relacionados com a criação de produtos e marcas colaborativas, estratégias de fidelização e comunicação. A nível educacional, pretende-se que os alunos consigam desenvolver a compreensão e análise dos conceitos de produto colaborativo, a respetiva importância dos parceiros e das estratégias de fidelização, analisando as características, o potencial e os desafios associados a estas formas. Destaca-se assim como grande objetivo que os alunos consigam sugerir estratégias para fidelizar a participação dos parceiros segundo a lógica da coprodução. Sugere-se a leitura de Garanti (2023) para compreensão da dimensão da criação de valor em contexto do desenvolvimento de Destinos Turísticos e Mattos et al. (2019) para apreensão dos conceitos da cocriação no domínio B2B.

5. Questões para Discussão

Mediante a particularidade do dilema, pretende-se analisar o caso numa etapa de discussão. Em seguida, é fornecido um conjunto de perguntas para análise do caso durante a discussão. Considera-se pertinente que, primeiramente, seja demonstrado o vídeo de apresentação presente no website do projeto e, seguidamente, que os alunos explorem a plataforma e os seus recursos. Com base na literatura e orientação do professor, os alunos deverão responder às seguintes questões coletivamente, de forma a delinear uma sugestão estratégica:

1. Porque a necessidade de angariação e manutenção de parceiros se revela tão importante para o ASTO?
2. Como o valor da plataforma é assimilado pelos parceiros?
3. De que forma a comunicação e a promoção podem influenciar o comportamento dos parceiros?
4. Que estratégias podem ser implementadas para incentivar e fidelizar a participação dos agentes e até que ponto existirem públicos distintos pode influenciar o seu desenvolvimento?

6. Análise de Questões

Considerando a análise do caso fornecido, torna-se evidente a necessidade da equipa do ASTO assumir uma tomada de decisão estratégica que permita o cumprimento dos objetivos técnicos e operacionais em virtude da evolução da plataforma. Assim, o foco do caso envolve uma avaliação da dificuldade de gestão estratégica ao nível da transmissão do valor do produto e da fidelização, podendo associar-se a questões de comunicação:

QUESTÃO 1: Porque a necessidade de angariação e manutenção de parceiros se revela tão importante para o ASTO?

Tal como exemplificado no vídeo sobre o PISTA Digital, o projeto destina-se a todos os agentes públicos, privados e de terceiro setor que intervêm nos domínios do turismo na região do Alentejo e Ribatejo, para que, graças à plataforma, os dados possam ser recolhidos, analisados, partilhados e disseminados de forma simples e ágil para o apoio de melhores políticas e estratégias que visam os aspetos ligados à sustentabilidade (económica, social, cultural, ambiental...). Além disso, é uma ferramenta de apoio à investigação e que valoriza a transferência de conhecimento junto da comunidade académica.

Magalhães (2022) refere que os novos modelos industriais e as diferentes tecnologias que as suportam têm por base um modelo colaborativo que passa pela interligação entre informação, pessoas, tecnologias e informação, sendo que passou a existir uma realidade na qual o cliente é simultaneamente produtor e consumidor, servindo de base para modelos colaborativos que resultam na cocriação de valor. Por sua vez, de Lima et al. (2007) destacam que a cooperação e a colaboração no trabalho aparecem como condição e produto das formas atuais de produção económica, seguindo a lógica de que aquilo que é produzido em comum e que é compartilhado serve de base para a produção futura.

Seguindo a definição apresentada por Jonhson et al. (2021) é importante considerar que a existência do Pista Digital baseia-se na proposta de criar um sistema integrado vertical e horizontalmente, que consiga apoiar os agentes em tempo quase real, de forma a alavancar a transformação da região Alentejo e Ribatejo num destino inteligente e que siga a premissa na integração de esforços num destino para recolher, agrupar e aproveitar dados de infraestruturas físicas, conexões sociais e fontes governamentais a partir da tecnologia digital, alinhando a sua construção com as áreas temáticas da sustentabilidade.

QUESTÃO 2: Como o valor da plataforma é assimilado pelos parceiros?

É entendido que os parceiros e os demais agentes do setor identificam o Pista Digital e reconhecem que existe uma determinada importância no âmago da sua existência. Mas seria importante identificar como os agentes compreendem os atributos e de que forma reconhecem vantagens da sua utilização, considerando que é um sistema gratuito, o que pode gerar desconfiança ou não ser representante de interesse. Segundo Srivastava et al. (1998), citados por Gupta et al. (2020) o valor da marca demonstra a capacidade que essa possui na condução das suas atividades comerciais de forma a permitir que os gerentes atinjam os objetivos de negócios de uma organização. Kapferer (2012) citado por indica que a diferenciação deve traduzir-se na sua capacidade de oferecer aos consumidores um valor único e relevante e por

isso deve citar um motivo convincente para conquistar os consumidores, obtendo respostas mais adequadas e inclusivamente abrir oportunidade à fidelização.

Os investigadores desenvolveram ações e canais para promoção e contacto, primeiramente em relação ao projeto e conseqüentemente à plataforma. Será necessário analisar e avaliar como a mensagem foi transmitida numa primeira instância e como esses canais têm sido utilizados, com especial interesse nos meios de comunicação digital, pois, tal como referido por Pizeta et al. (2016) a internet tem permitido a criação de novas formas de interação e relacionamento com os consumidores.

QUESTÃO 3: De que forma a comunicação e a promoção podem influenciar o comportamento dos parceiros?

Ao entrarmos nesta questão, há que ter uma noção da teoria da comunicação, assim como a forma como esta se processa. O processo de comunicação só é possível quando existem boas relações humanas entre o emissor e o recetor através da troca de informações e mensagens. Contudo, a existência de um feedback ajuda a que o emissor saiba se o recetor recebeu a mensagem de forma correta (Kovaçi et al., 2021, referido por Dellaquila, 2023). Neste momento, os alunos poderão colocar a possibilidade de implementar um Sistema de Gestão e Qualidade (SGQ) no ASTO, no sentido em que, através de aplicações em vários setores destinados a diferentes públicos-alvo, se espera que a curto, médio ou longo prazo, possam existir melhorias ao nível da qualidade, da imagem e até mesmo do valor da empresa (Lopes, 2014). A existência de públicos-alvo distintos leva-nos a avaliar até que ponto a comunicação desenvolvida na e pela organização é benéfica, ou pelo contrário, cria problemas (Souza, 2006, referido por Farias, 2019) e como poderá ser variável a definição de uma estratégia única ou mesmo similar para ambas. Por sua vez a teoria da organização das comunicações abordada por Oliveira (2018) pode fornecer orientações importantes, especialmente se considerarmos a relevância da comunicação vertical de forma a transferir não apenas os valores mas estratégias aos técnicos e responsáveis por registar informação na plataforma

QUESTÃO 4: Que estratégias podem ser implementadas para incentivar e fidelizar a participação dos agentes e até que ponto existirem públicos distintos pode influenciar o seu desenvolvimento?

O marketing possui uma natureza bibliográfica que permite aos alunos analisar uma variedade de conceitos que os ajudam a responder a estas questões. Observemos o caso do conceito do marketing de relacionamento, na qual se pretende que sejam criadas relações de longo prazo entre as empresas e o próprio projeto. Deste modo, torna-se inevitável não concentrar uma estratégia capaz de criar uma base de clientes fiéis e que vão recomendar o projeto para outras redes de contacto (Sebrae, 2023).

A fidelização parte da necessidade de elaboração de uma estratégia de relacionamento que parta de uma análise adequada no database, isto é, perceber como posso conquistar o próprio cliente e ser capaz de fideliza-lo, sem nunca deixar de perceber o que é que este parceiro valoriza (Zenone, 2019). A partir daqui, o aluno deverá olhar para o caso e perceber se realmente esta técnica é elaborada, neste caso específico, pelo site da ASTO (onde se inclui o PISTA DIGITAL).

Um produto ou uma marca torna-se fidelizado facilmente, quando o cliente percebe que obterá vantagens em todas as interações com a marca, seja na forma de descontos ou ofertas exclusivas. A empresa, ao estabelecer o contacto com estes

parceiros, obtêm uma excelente oportunidade para conquistar a fidelização dos mesmos. A isto poderá ainda relacionar-se o conceito de marketing de incentivo.

7. Considerações Finais

Apesar de alguns constrangimentos de ordem tecnológica durante o primeiro trimestre de 2024, que interromperam o funcionamento normal da plataforma e geraram alguma apreensão, a equipa do observatório sempre se demonstrou disponível para prestar qualquer apoio ou esclarecimento, como foi acontecendo através de sessões online, chamadas telefónicas ou mesmo via e-mail, informando sobre os procedimentos e alertando para eventuais ocorrências.

Mesmo verificando-se uma gama de desafios organizacionais, técnicos, operacionais e comunicacionais, inclusivamente acerca da identificação da marca, o trabalho do ASTO em torno do Pista Digital continua a garantir o reconhecimento das entidades governamentais e ligadas ao setor da investigação e do turismo, tendo sido inclusivamente nomeado ao *Prémio Nacional de Turismo* na categoria Sustentabilidade em 2023, e no ano seguinte, a *UN Tourism* reconheceu publicamente em 2024 que o trabalho desenvolvido na região Alentejo deve ser considerado exemplar para outros observatórios. Embora num ritmo menos acelerado que o esperado, a plataforma continua a expandir-se internamente, abrindo oportunidade para inclusão de novos recursos, métricas e indicadores, inclusivamente no âmbito de outros projetos, e a encontrar interessados na sua utilização junto, sobretudo, das organizações hoteleiras. Por sua vez, embora seja um projeto pioneiro, neste momento, não é o único a ser desenvolvido na rede de observatórios em território português, mas foi o que traçou o modelo que serve de inspiração para os restantes. Um dos motivos mais importantes deste estudo de caso, não será propriamente achar uma resposta que satisfaça as dúvidas/questões que os alunos possam ter. É assim essencial, perceber de que forma o tema é explorado e quais os caminhos a seguir até chegar a uma resposta final, a estratégias que poderão ser adotadas. Ainda assim, antes de terminar a análise deste estudo, poderá existir uma questão final, que o professor poderá colocar à turma, perguntando se a fidelização por parte da empresa, não poderá tornar a empresa menos flexível e menos disposta a mudar as suas estratégias para se adaptar a novas tendências ou oportunidades de mercado.

Referências

- Dellaquila, A. (2023). *A comunicação e as experiências do feedback entre empreendedores e seus parceiros*. (Dissertação de Pós-Graduação, Universidade Nove de Julho). Disponível em:
<https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/3180/2/Alessandra%20Cassia%20de%20Medeiros%20Dellaquila.pdf>
- de Lima, C. R. M., & Santini, R. M. (2007). Trabalho imaterial, compartilhamento de informação e produção colaborativa na sociedade da informação. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 12(23), 113-132.
- Farias, B. (2019). *Estratégias de comunicação e públicos-alvo: Um estudo de caso da Academia Olímpica de Portugal* (Tese de Doutorado, Universidade de Lisboa). Disponível em
<https://www.proquest.com/openview/4b7d73bd3e8fa3f4720b614eae8b4e34/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

- Garanti, Z. (2023). Value co-creation in smart tourism destinations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 15(5), 468-475.
- Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020). The impact of brand value on brand competitiveness. *Journal of Business Research*, 112, 210-222.
- Johnson, A. G., Rickly, J. M., & McCabe, S. (2023). Suppliers' perceptions on engaging in smart destinations: Evidence from Ljubljana. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101125.
- Lopes, J. (2014). Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico. (Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-EE%20-%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>
- Matos Magalhães, J. P. M. (2023). Caminhos para uma Produção Colaborativa: O Setor do Calçado em Portugal (Doctoral dissertation).
- Mattos, D. S. D. O. (2019). *A cocriação de valor no Business-to-Business através da automação de marketing: um estudo exploratório*. (Doctoral dissertation).
- Molho, C., Sousa, B., & Vilhena, E. (2020). O papel das comunicações integradas de marketing no valor de uma marca: uma abordagem exploratória. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (RISTI) E*, 34, 206-218.
- de Oliveira, F. N. S. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.
- Pizeta, D. S., Severiano, W. R., & Fagundes, A. J. (2016). Marketing Digital: A utilização das mídias sociais como canal de comunicação impulsionando a compra do consumidor. *Revista Ambiente Acadêmico*, 2(1), 6-26.
- Sebrae. (2023). *Como implementar ações de marketing de relacionamento: confira algumas dicas para conquistar e fidelizar seus clientes*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-implementar-acoes-de-marketing-de-relacionamento,b5fb40367e1c5810VqnVCM1000001b00320aRCRD>
- Silva, G. A., Mendes, I., Silva, S. D., Oliveira, E. A., Roberto, T. M. L., Pereira, J. A. B. F. G. (2024). A importância da satisfação e fidelização de clientes no segmento da estética em uma cidade do noroeste paulista. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE*. DOI: doi.org/10.51891/rease.v10i1.13004
- Zenone, L. (2019). *CRM (Customer Relationship Management): marketing de relacionamento, fidelização de clientes e pós-venda*. São Paulo: Actual.

2.3 Estudo de Caso SPA Banhos Romanos - In Acqua Veritas

Camila da Silva Campos
Abudo Cardoso
Leticia Vilanova
Cadidjatu Jalo

RESUMO

O caso de ensino apresenta um dilema de comunicação do empreendimento In Acqua Veritas Banhos Romanos SPA, que se posiciona como sustentável e busca reviver a tradição das antigas termas romanas, oferecendo uma combinação única de tratamentos modernos e tradicionais. Situado na cidade de Évora- Portugal, o SPA destaca-se pela proposta de exclusividade, preços competitivos e políticas de sustentabilidade ambiental e económica. Observa-se que a comunicação da marca ocorre majoritariamente no ambiente digital, direcionada a um público externo, o que levanta uma questão central: até que ponto a marca realmente incorpora o valor de sustentabilidade se não investe em uma comunicação física, que poderia fortalecer sua identidade junto à comunidade local? Dessa maneira o caso se mostra oportuno para uma discussão acerca da coerência entre a comunicação digital e o posicionamento da marca em seus espaços físicos. A pesquisa empregou metodologia qualitativa, composta por entrevistas presenciais e análise de dados secundários coletados de revistas e artigos científicos e a análise revelou desafios relacionados com a promoção, sustentabilidade e sinalética. Recomenda-se a utilização do estudo em cursos de pós-graduação e mestrado na disciplina de marketing.

Palavras-chave: Posicionamento da marca. Marketing. Caso de ensino.

Introdução

O Presente caso estuda o SPA Banhos Romanos – In Acqua Veritas, localizado na cidade de Évora-Portugal, o empreendimento é conhecido por ofertar serviços exclusivos, de acordo com a Gerente Élia hipólito, o SPA é um empreendimento turístico de referência na região, oferecendo um ambiente de qualidade e experiências únicas aos seus visitantes.

Sua história remonta os tradicionais banhos árabes, trazidos de Espanha, mais concretamente do sul, de cidades como Sevilha e Córdoba. A escolha de Évora se deve à sua influência romana, o que levou os proprietários a pesquisarem sobre os banhos romanos. O edifício escolhido era uma casa senhorial do século IX, parte do património

A escolha deste empreendimento, se faz relevante pois trata-se de um negócio tradicional, característico da cidade e que carrega consigo o valor da sustentabilidade. Embora o SPA se posicione dessa maneira, sua comunicação é feita no ambiente digital, enquanto a sinalização física que beneficia principalmente os locais e quem já está na cidade não recebe o mesmo investimento. Esse cenário, acarreta questões que podem gerar um dilema no contexto do estudo do marketing envolvendo a comunicação e o posicionamento da marca.

A sustentabilidade engloba não só a responsabilidade ambiental, mas também um vínculo próximo e um efeito positivo na comunidade em que a organização opera. Ao focar sua comunicação no marketing digital, o In Acqua Veritas alcança uma

audiência ampla, porém deixa de estabelecer uma ligação de pertencimento com a comunidade local. O não comprometimento com uma sinalização física pode gerar uma inconsistência entre o valor da sustentabilidade e a sua implementação prática.

Por uma perspectiva, a sinalização física é relevante para chamar atenção da população local que frequenta o centro da cidade, seja na condição de cliente ou trabalhador. A sinalização física é crucial para impulsionar uma marca local, contribuindo de maneira significativa na criação de uma identidade sólida dentro da comunidade.

Por outra perspectiva, a utilização do marketing digital tem sido eficaz uma vez que a empresa possui ótimas avaliações nas plataformas digitais e não sofre com sazonalidade ou demanda de clientes. O marketing digital atinge uma vasta audiência e pode influenciar as decisões de compra dos consumidores que procuram informação pela internet.

Levando em consideração que a empresa se posiciona como um empreendimento sustentável, qual a melhor maneira de comunicar e posicionar a marca?. O objetivo do estudo é apurar a promoção, sustentabilidade e sinalética a modo de encontrar estratégias que venham de encontro com os valores e práticas da empresa.

O caso se encontra estruturado em sete secções. A primeira seção se dedica a fornecer um contexto geral do dilema e das análises nomeado de introdução. Em seguida o estudo de caso, que detalha o contexto, complexidade e dilema do caso abordado.

A terceira seção aborda as fontes de dados, com objetivo de apresentar de onde as informações foram retiradas e demonstrar transparência. A secção seguinte aborda os objetivos educacionais, questões para discussão, e conclusões.

Desenvolvimento do Caso

O In Acqua Veritas – SPA Banhos Romanos está situado no centro da cidade, mas isso não significa que tenha grande visibilidade para os frequentadores do centro, tampouco que tenha mais clientes locais. Este empreendimento apresenta algumas dificuldades em termos de comunicação para o público local, uma vez que a sinalização física não é sempre visível para quem passa. Esta situação além de transmitir uma mensagem de desvalorização com o público local, pode criar barreiras para os interessados em localizar o espaço.

A estratégia de marketing da Acqua Veritas centra-se sobretudo na utilização das redes sociais e na obtenção de cobertura em meios de comunicação social de renome, como a SIC e o New York Times. Este facto tem resultado numa grande visibilidade para a empresa.

Como resultado, não vêem necessidade de investir em outro tipo de marketing, uma vez que a sua presença online já é suficientemente forte. Os clientes referem que quando procuram experiências em Évora, a In Acqua Veritas é muitas vezes a primeira opção que surge, o que indica que a sua estratégia de SEO é eficaz e a marca reconhecida.

A menção ao turismo sustentável, como um dos valores da empresa, indica uma preocupação com a preservação ambiental e cultural da região. Esta abordagem pode incluir práticas como a redução do consumo de recursos naturais, o apoio à comunidade local e a promoção da cultura regional. Porém, embora esta abordagem no marketing digital pode atrair um segmento de mercado consciente e preocupado com as questões ambientais, ela pode ser insuficiente se não for complementada por um marketing físico eficaz, direcionado aos residentes locais, uma vez que a pouca

visibilidade de sinalização física e outras formas de marketing local pode resultar em um impacto limitado na comunidade imediata, comprometendo o alcance e a influência da marca no próprio ambiente onde opera.

Público alvo

O SPA Banhos Romanos - In Acqua Veritas atrai diversos clientes, principalmente portugueses e estrangeiros provenientes da Espanha, Brasil e Bélgica. A principal razão para os turistas visitarem o SPA é o interesse em vivências culturais e históricas, além do perfil que procura bem-estar e tranquilidade durante as férias.

A parcela significativa do público alvo é composta por portugueses. Isso se deve à familiaridade com a região e ao interesse em vivenciar experiências locais. Por outro lado, os estrangeiros, que constituem a outra metade do público total, podem ser atraídos pela reputação global de Évora e seus atrativos.

Portanto, o público-alvo é caracterizado por uma variedade de interesses, que abrangem desde a apreciação histórica até a apreciação cultural.

Produtos oferecidos e boas práticas

As Termas Romanas é o grande atrativo do SPA, que está localizada em um edifício histórico renomado e aliado a modernização proporciona aos clientes uma experiência única de bem-estar e relaxamento, dado que as diferentes temperaturas nas piscinas proporcionam diversos benefícios para saúde como o relaxamento muscular e a melhora da circulação sanguínea.

Existem três piscinas com temperaturas distintas conforme o conceito original das termas romanas. Uma piscina a 32 graus, que atua como um jacuzzi contemporâneo, uma de 18 graus e uma de 40 graus, perfeita para aproveitar os benefícios de saúde ligados aos banhos termais.

Há diversos serviços com preços variados, a estratégia de experiência destaca a exclusividade e o atendimento personalizado proporcionado aos clientes.

O SPA aceita reservas, e os clientes podem usufruir dessa facilidade, o que gera uma sensação de luxo e atenção individualizada.

Existe a reserva de pacotes de experiência que combinam diversos serviços num preço fixo, combinando serviços como salas de banho, chá, degustações e massagens relaxantes, de acordo com as preferências e necessidades dos clientes.

A abordagem sustentável da Acqua Veritas é notável pelas boas práticas ambientalmente responsáveis, como a separação de resíduos. Além disso, o facto de serem certificados pela Biosfera indica um compromisso com as normas internacionais de sustentabilidade.

A Biosfera é reconhecida como um local internacional que define diretrizes e critérios para práticas sustentáveis, e o facto de a In Acqua Veritas seguir estas directrizes demonstra o seu empenho em minimizar o seu impacto ambiental e promover a conservação dos recursos naturais. Esta certificação não só valida as suas práticas sustentáveis, como também reforça a sua credibilidade junto dos clientes preocupados com o ambiente.

Os preços dos pacotes de experiências estão claramente listados, proporcionando transparência aos clientes sobre os custos associados a cada opção. Há uma variedade de opções disponíveis, desde pacotes básicos até opções mais luxuosas que incluem serviços adicionais, como massagens com pedras quentes ou degustações de vinho.

Tabela 1
Serviços oferecidos e preços

Serviço	Preço	Serviço	Preço
Termas Romanas Sala de banho e chá.	43€	Baco Sala de banho, chá e degustação.	64€
Comodus Sala de banho, chá e massagem de relaxamento.	83€	Cômodo e Baco104 Sala de banho, chá, massagem de relaxamento e degustação.	104€
Cômodo Máximo Sala de banho, chá e massagem de relaxamento.	103€	Cômodo Máximo e Baco Sala de banho e massagem relaxante e degustação.	124€
Vulcano Sala de banho, chá e massagem com pedras quentes.	122€	Vulcanus et Bacchus Sala de banho, chá, massagem com pedras quentes e degustação.	143€
Vulcano máximo Sala de banho, chá e massagem com pedras quentes.	168€	Vulcanus Maximus e Baco Sala de banho, chá, massagem com pedras quentes e degustação.	189€
Vênus Sala de banho, chá e massagem esfoliante.	162€	Vênus e Baco Sala de banho, chá, esfoliação, massagem e degustação.	183€
Cupido Sala de banho, chá, massagem com velas e degustação de doces.	195€		

Fonte: IN ACQUA VERITAS

In Acqua Veritas oferece uma experiência única a nível nacional, são as únicas SPA do mundo e exclusiva ao proporcionar os únicos banhos romanos em Portugal e operar sob o regime de exclusividade, garantindo que seus clientes desfrutem de atenção personalizada durante sua visita. Isso os posiciona como uma opção diferenciada e atrativa no mercado de spas e bem-estar.

Fonte de Dados

O estudo utilizou diversas fontes de informação, incluindo a visita e entrevista realizadas no SPA, onde conseguimos obter detalhes sobre o funcionamento do local. Além disso, foram usados dados secundários, obtidos de livros e trabalhos acadêmicos, para enriquecer os dados do estudo de caso, relacionados à comunicação e ao marketing.

Objetivos Educacionais

Este caso tem o objetivo pedagógico de aprofundar o entendimento sobre a relevância da consistência entre os valores da marca e as práticas de comunicação, visando uma compreensão aprofundada dos vários aspectos que influenciam o sucesso e a sustentabilidade de um empreendimento turístico. Estes objetivos são:

- Análise de Mercado e Estratégias de Marketing

Através da análise de mercado e estratégias de marketing se pretende identificar quais estratégias, a partir da utilização de branding, publicidade e promoções o SPA utiliza atualmente para fidelizar e atrair os clientes. Além disso, levantar as campanhas de marketing já realizadas a modo de identificar os pontos fortes e pontos a melhorar e por fim, fazer uma comparação com as estratégias utilizadas em outras empresas do mesmo ramo.

- Desenvolver competências de investigação

Se pretende desenvolver competências em investigação do tipo qualitativa e quantitativa, em instrumentos de recolha de dados seja entrevistas, questionários dentre outros... Recolha de informações de dados secundários como análise de sítios Web e outras ferramentas para recolher dados relevantes. Neste estudo foram realizadas entrevistas com gestores e funcionários do SPA.

- Promover o Turismo Sustentável

O turismo sustentável pode estar presente em diversas zonas de atividades e serviços prestados, podendo contribuir para o desenvolvimento do turismo, equilibrando o crescimento económico e preservação cultural e ambiental. Se pretende investigar práticas sustentáveis adotadas pela SPA e discutir formas de as melhorar, propondo iniciativas que promovam um turismo responsável.

- Experiência do Cliente e Gestão da Qualidade

Identificar a qualidade da experiência do cliente no SPA, desde o atendimento inicial até aos serviços prestados através dos feedback dos clientes que podem ser fornecidos via online ou por inquéritos e analisar formas de melhorar os seus serviços.

- Inovação e Desenvolvimento de Produtos Turísticos

Explorar a forma como a estância termal pode inovar e diversificar a sua oferta de serviços para atrair novos segmentos de mercado e propor novas ideias para serviços turísticos com base nas tendências do sector do bem-estar e da saúde, e avaliar a sua viabilidade.

- Integração com outros actores do turismo local

Compreender de que forma a SPA se integra com outros actores turísticos de Évora, como a hotelaria, a restauração e as atracções culturais, para criar uma experiência turística coesa.

Questões para Discussão

As questões para discussão do dilema foram formuladas como perguntas dentro do contexto de um estudo de caso, com a finalidade de examinar diversos aspectos do dilema apresentado.

Questão 1: Como Melhorar a Sinalização Física e posicionamento da marca ?

Atração de Clientes Locais: Investir na comunicação em sinalização física de alta qualidade pode atrair mais clientes.

Uma sinalização bem posicionada e esteticamente agradável pode aumentar a visibilidade do SPA para transeuntes e visitantes, fomentando a sustentabilidade e criando uma identidade de marca sólida na região.

Experiência do Cliente: Melhorar a sinalização dentro e ao redor do SPA pode melhorar a experiência do cliente?

Questão 2: Como fortalecer a presença online e aumentar a visibilidade através do posicionamento no mercado?

Através do engajamento e fidelização, ou seja, utilizar plataformas online para engajar os clientes, partilhar conteúdo relevante e responder a avaliações pode

melhorar a lealdade à marca e atrair novos visitantes. Ferramentas como reservas online, promoções e feedback instantâneo podem aprimorar a satisfação do cliente.

Questão 3: Quais são as Estratégias na comunicação?

Consistência de Marca: As mensagens e a identidade visual devem ser consistentes tanto online quanto offline, reforçando a imagem e os valores da marca através do posicionamento em todos os pontos de contato com o cliente.

Campanhas Cruzadas: Promover campanhas que integrem elementos físicos e digitais, como eventos no SPA divulgados online ou descontos para clientes que mencionaram terem visto a sinalização física, pode criar uma sinergia entre as duas abordagens.

O posicionamento para Reis e Trout (2007), pioneiros da definição deste conceito, posicionamento é que se faz na mente do cliente em perspectiva ou seja, o produto é posicionado na mente do comprador em potencial.

As empresas devem trabalhar uma categorias de atributos ou benefícios em produto ou uma marca possam possuir, e que sejam convenientes para consumidores, deste modo, torna-se a posição «a número um» neste atributos. Ainda segundo Holey e Saunders (1996) questões como a identificação de Mercado-alvo e a criação de uma vantagem competitiva para atender o mercado escolhido constituem o posicionamento competitivo para atender o mercado escolhido constituem o posicionamento competitivo da empresa. De acordo com estes autores, as estratégias são um elemento muito importante no crescimento dos negócios, através da visibilidade da marca na sua promoção de negócio, é importante tornar a marca ou empreendimento de fácil acesso com forma de permitir aos clientes sentirem-se mais confortáveis no Spa de Banhos Romanos.

Análise das Questões

O processo de posicionar uma marca consiste em criar uma imagem ou identidade única e distinta para ela na mente dos consumidores. Neste procedimento, são ressaltados os atributos e valores únicos de uma marca, distinguindo-a da concorrência e impactando a visão do público-alvo acerca da marca. Aaker (1996) afirma que se pode, com essa base, utilizar dessas informações e conduzir a análise de uma forma eficaz e objetiva, executando o plano de implementação de identidade da marca para avaliar os seus efeitos junto ao público-alvo, observando a imagem criada. Com produtos e serviços cada vez mais parecidos dificulta manter e conquistar clientes em um mercado competitivo.

A marca é na realidade o ponto de referência das impressões, sejam elas positivas ou negativas, formadas pelos consumidores, ao entrarem em contato com o produto, a distribuição, a comunicação, ou o pessoal. Por outro lado, capitalizando os esforços de marketing, a marca adquire uma “aura de exclusividade”, o que permite que ela represente, pelo menos a curto prazo, uma referência de qualidade (Bacha, 2005, 4).

A identidade da marca precisa ser posicionada e deve ser ativamente comunicada, construída e assim gerenciada para que consiga ser e manter uma marca de sucesso. Para Aaker (1998), a marca transmite ao consumidor a proteção e a origem do produto. São vários os produtos idênticos no mercado: a concorrência oferece produtos semelhantes ou mesmo idênticos. A marca contém nome e símbolo, algo inseparável. É o que a diferencia das demais e a possibilita adquirir identidade. Ganha mercado economicamente e socialmente; obtém atributos que despertam o consumidor através do conteúdo emocional proporcionado pela imagem. O trabalho

de conhecimento e o uso dessa informação, através da comunicação, servem como base para o indicador fundamental da marca, ou seja, o nome.

O posicionamento está no cerne da estratégia de marketing e pode ser entendido como o ato de planejar a oferta da empresa e a descoberta da “localização” adequada desse posicionamento na mente do consumidor ou público-alvo, a fim de que a imagem de marca formada ocupe um lugar distinto e valorizado para esse mesmo segmento de pessoas (Keller & Machado, 2006).

Para Aaker (2001), existem na administração de marcas algumas limitações de alcance do posicionamento. O posicionamento não irá garantir o todo. O potencial da marca e a exploração completa da identidade não serão completamente revelados. A comunicação terá que ir atrás da criatividade em alguns casos. O posicionamento explicitará pouco sobre o estilo e a configuração da comunicação. Há necessidade de ajustar caminhos para os programas de comunicação que podem criar armadilhas da posição da marca quando se restringem ao aspecto do posicionamento na busca da identidade.

Com base nas ideias desses autores, o posicionamento da marca é fundamental para construir uma impressão única na mente dos consumidores, diferenciando-se dos concorrentes através de características e valores exclusivos. Por outro lado, a comunicação deve desempenhar um papel importante na sustentabilidade da marca, como uma prática clara dos produtos ou serviços prestados. No entanto, a responsabilidade social corporativa deve ser uma atividade permanente nas organizações empresariais, visando a preservação do ambiente de negócios e da comunidade local. As ações sociais devem ser imprescindíveis nas suas atividades, tornando a empresa mais rentável e protegida por ambas as partes.

A identidade e a imagem da marca devem espelhar valores sustentáveis, que devem ser comunicados de maneira correta e eficaz. Considerando os obstáculos na implementação de práticas ecológicas, os ganhos a longo prazo, como uma imagem positiva da marca e um aumento na lealdade dos clientes, justificam esses esforços.

O marketing de serviços se diferencia do marketing de produtos tangíveis devido às suas particularidades e desafios específicos. As empresas de serviços devem adotar uma estratégia focada na experiência do cliente, assegurando qualidade, personalização e inovação constante. Uma administração eficiente do marketing em empresas de serviços exige um entendimento aprofundado das particularidades do setor, além da habilidade de se ajustar prontamente às alterações nas expectativas dos clientes e nas circunstâncias do mercado. Mercator (Mercator, 2000).

Conclusões e Contribuições

Este estudo de caso ofereceu uma análise sobre comunicação no contexto de uma empresa turística, destacando os desafios da coerência e do marketing tradicional e do marketing online no contexto de uma comunicação eficiente, mas não seguindo os valores da marca. Ao longo da discussão, foram exploradas de forma minuciosa, as estratégias adotadas e as consequências destas ações, oferecendo uma visão multifacetada sobre as complexidades envolvidas.

O dilema em questão ressalta a relevância de manter a consistência entre o valor declarado de sustentabilidade e as práticas de comunicação. Ao se concentrar apenas no marketing digital, a empresa restringe a chance de estabelecer uma identidade duradoura e compreensível no cenário local. O debate expõe as repercussões dessa inconsistência e fornece percepções sobre a relevância de uma

comunicação unificada e multicanal que intensifique os valores sustentáveis de maneira autêntica e atinja diversos segmentos da audiência.

Referências Bibliográficas

- Raslan, E. M. S. (2014). Posicionamento, identidade e visibilidade da marca. *Rizoma, Santa Cruz do Sul*, 2(1), 136-151.
- Ikeda, A. A., & Garrán, V. G. (2013). Cultura e posicionamento internacional de marcas de serviços. *REGE-Revista de Gestão*, 20(1), 113-130.
- Oliveira, B. A. (2017). *Posicionamento de marcas de serviços no contexto da inovação disruptiva: um estudo de caso no setor de telecomunicações* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: teoria e prática do marketing*. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

2.4 Soluções para Diminuir o Impacto da Sazonalidade nas Vendas de Gelados da Marca Ben and Jerry's¹

Joana Alexandra Soares Galrito
Catarina Pavao Batista
Sofia Alexandra Vales de Sousa
Rodrigo Fidalgo Neves
Sara Afonso Magina

RESUMO

Neste caso é retratado um problema comum às empresas de gelados, tendo uma abordagem mais específica à marca Ben and Jerry's. No caso é feita uma apresentação geral do mercado dos gelados e de seguida uma introdução à marca em estudo. São ainda apresentados os seus produtos e os seus concorrentes diretos. De seguida, é abordado o dilema principal do caso em estudo, a sazonalidade, que contou com o auxílio de um questionário de elaboração própria, de onde foram retirados alguns dos dados. Com esses dados foi possível concluir que existe uma diferença significativa entre o consumo de gelados no inverno e no verão, tendo grande destaque para a época mais quente. Para este foram ainda utilizadas fontes primárias e secundárias de informação. Foram ainda analisadas e respondidas algumas questões mais detalhadas sobre diversas formas de combater o problema em questão, relacionando as mesmas com materiais teóricos. Por fim e tendo em conta tudo o que foi abordado anteriormente, é apresentada uma resposta geral ao caso, de modo a utilizar o ativismo de marca como meio para algumas soluções que poderão ajudar a Ben and Jerry's a incrementar o consumo dos seus gelados ao longo de todo o ano.

Palavras-chave: Ativismo de Marca. Sazonalidade. Sustentabilidade. Inovação e Marketing.

Introdução

A sazonalidade condiciona o mercado dos gelados uma vez que as vendas são sazonais, ou seja, as marcas apresentam vendas mais elevadas nos meses mais quentes do que nos meses mais frios havendo, assim, menos lucro nas épocas mais frias (outono/inverno). De forma a lidar com esta dificuldade, muitas marcas deste mercado planeiam as suas ações e seus recursos necessários para cada período do ano, sendo possível alcançar um maior lucro nas épocas mais quentes do ano de modo a minimizar o impacto das épocas de menor lucro.

Para este tema, a marca em estudo será a Ben and Jerry's que apresenta uma forte presença no mercado em questão.

No contexto deste tema, de acordo com o CEO da Unilever – empresa à qual a Ben and Jerry's pertence – este problema afeta a marca em questão. Esse é um dos motivos que levou recentemente à decisão de separação da marca Ben and Jerry's relativamente à empresa Unilever. Assim, a Ben e Jerry's necessita de

¹ Dado que não obtivemos uma resposta esclarecedora da marca em estudo, Ben and Jerry's, e que online os dados sobre a sazonalidade da marca são bastante reduzidos, não foi possível em alguns momentos do caso analisar dados reais. Assim, este caso baseia-se em alguns momentos em dados fictícios e/ou em suposições.

encontrar formas de lidar com o mesmo mantendo o fluxo de vendas constante durante todo o ano (NIT, 2024).

É importante realçar que as preocupações da marca continuarão a ser as suas ações de sustentabilidade e inclusão que fazem com que esta não perca a sua essência uma vez que uma das características da Ben and Jerry's é a sua forte presença em campanhas de ativismo de marca, como é o caso da justiça social, da justiça climática, do comércio justo, da promoção de paz no mundo, entre muitas outras.

Desta forma, ao longo deste caso iremos abordar como dilema principal:

Uma vez que o mercado dos gelados é afetado pela sazonalidade, como é possível diminuir o impacto da mesma na marca Ben and Jerry's?

Desenvolvimento do Caso

Mercado dos Gelados

O mercado dos gelados é um mercado bastante competitivo e diversificado, com algumas possibilidades de inovação de sabores e com uma procura cada vez maior no que diz respeito a opções mais *vegan* e saudáveis.

A Nova Zelândia é o maior consumidor per capita de gelados e atinge um consumo que alcança os 28 litros anuais (Diário de Notícias, 2022). Em seguida, surgem os Estados Unidos da América com uma média de 20 litros anuais por pessoa. Respetivamente aos sabores baunilha, morango e chocolate estes são os preferidos dos consumidores.

No que diz respeito à produção na Europa, de acordo com os dados da *Eurostar* (2020), a Alemanha ocupa a primeira posição com 642 milhões de litros de gelado produzidos, seguindo-se a França e a Itália com uma produção de 516 milhões e de 509 milhões, respetivamente. Relativamente à exportação europeia deste produto, a Itália passa para 4º lugar enquanto a Holanda se junta à Alemanha e à França no top 3 de maiores exportadores europeus de gelado no ano de 2020. Quanto ao consumo per capita, a Finlândia encontra-se em 1º lugar na Europa com mais de 14 litros anuais. Já Portugal regista um consumo anual per capita de 6,5 litros quando se trata do consumo em casa e cerca de 8 unidades de gelados fora de casa (Ferreira, 2019).

A Unilever lidera o mercado dos gelados em Portugal (Diário de Notícias, 2022), detendo mais de 60% da quota de mercado. Relativamente ao consumo individual, um estudo TGI da *Marketest*, elaborado em 2021, revela que 5,2 milhões de pessoas consumiram gelados individuais/à unidade nos últimos 12 meses.

Com isto, para uma análise mais aprofundada dos hábitos de compra de gelados dos consumidores portugueses, através de um questionário de elaboração própria foi nos possível retirar as seguintes conclusões:

Figura 1

Comparação do consumo de gelados no verão e no inverno

	Inverno	Verão
mais do que uma por semana	2,9% (2 inquiridos)	41,4% (29 inquiridos)
uma vez por semana	5,7% (4 inquiridos)	34,3% (24 inquiridos)
uma vez por mês	52,9% (37inquiridos)	7,1% (5 inquiridos)
duas vezes por mês	15,7% (11 inquiridos)	7,1% (5 inquiridos)
três ou mais vezes por mês	22,9% (16 inquiridos)	10% (7 inquiridos)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Perante a análise da tabela (Questionário sobre a Ben and Jerry's, 2024), de entre os 70 inquiridos 29 consomem gelados mais do que uma vez por semana no verão enquanto apenas 2 afirmaram, na mesma categoria no que diz respeito ao inverno. Quanto ao consumo de gelados apenas 1 vez por mês, no verão apenas 5 inquiridos selecionaram esta opção enquanto no inverno selecionaram a mesma 37. Assim, comparando as duas estações em estudo são visíveis as diferenças no consumo de gelados.

Apresentação da Ben and Jerry's

“Desde um posto de gasolina renovado em Burlington, Vermont, a lugares distantes com nomes que por vezes nem sabemos pronunciar, a aventura começou em 1978 com dois homens e o negócio de gelados que criaram é tão lendário quanto o gelado é eufórico.”
 (Ben and Jerry's - Sobre nós, s.d.)

De acordo com (Ben and Jerry's - Sobre nós, s.d.): Ben and Jerry's, uma marca de gelados mundialmente conhecida, começou em 1978 quando dois amigos, Ben Cohen e Jerry Greenfield, com pouco sucesso na sua vida académica/profissional e com um simples curso por correspondência sobre preparação de gelados abriram, numa estação de serviço em Burlington, a sua primeira gelataria. Com a rápida visibilidade do negócio, decidiram não só mudar de instalações, mas também começarem a embalar os seus gelados, com o objetivo de venderem os seus produtos também em supermercados e assim continuarem a crescer.

Ao longo do tempo a procura pelos gelados aumentava, assim a gelataria mudou novamente de espaço e começaram também a nascer os seus *franchisings*. Com o crescimento da marca e a criação de novos sabores a mesma começou a apostar mais no marketing, e em 1986 apresentou a *Cowmobile*, uma loja móvel numa autocaravana que foi utilizada para distribuir amostras de gelado gratuitas dando assim a conhecer mais os seus produtos.

Atualmente, a marca é conhecida não só pelos seus produtos, mas também pelas suas práticas de sustentabilidade e pelo seu apoio a variadas causas o apoio a produtores locais, entre outras ações mundiais, como é o caso da comunidade LGBTQIA+ (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**) e da promoção da paz no m undo, mas a preocupação com tudo isto não começou só agora. As práticas de

ativismo da marca são visíveis desde 1989/1990 com a preocupação da mesma para com o bem-estar dos animais e da qualidade dos seus produtos afirmando:

“Vacas felizes fazem melhores gelados”
(Ben and Jerry's - Sobre nós, s.d.)

assim, a marca mostra o seu apoio para com os animais essenciais para a produção dos seus gelados.

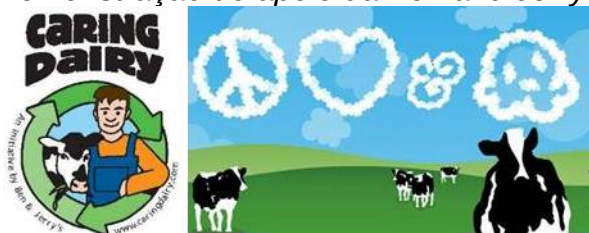
Figura 2

Demonstração do apoio da Ben and Jerry's à comunidade LGBTQIA+



Figura 3

Demonstração do apoio da Ben and Jerry's aos animais e prémio entregue à marca



Sempre a pensar na saúde e no bem-estar dos seus consumidores a marca começa a produzir alguns sabores de gelado com água mineral e com frutas frescas e variadas, tornando assim os famosos gelados mais saudáveis e ainda assim saborosos.

Desde 2000 e até aos dias de hoje a Ben and Jerry's faz parte da Unilever (Unilever - Ben and Jerry's, s.d.), uma grande empresa, líder mundial na produção e na comercialização de bens de consumo.

Produtos da Ben and Jerry's

A Ben and Jerry's é uma marca de gelados, de boa qualidade e amiga do ambiente, uma vez que utiliza práticas e ingredientes sustentáveis. Apesar da maior parte dos produtos serem comercializados num pote, existem algumas diferenças entre eles (Ben and Jerry's - Sabores, s.d.). Assim a Ben and Jerry's apresenta os seguintes produtos (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**4):

- “Pints” de 465ml: gelados de pote com tampa, que contam com cerca de 12 sabores variados, segundo o site oficial da Ben and Jerry's;
- “Shorties”: uma espécie de “Pints”, mas com tamanho mais reduzido;
- “Sundaes”: uma espécie de “Pint”, mas com gelado batido no topo. Contam com 6 sabores, sendo um deles vegan;
- “Non-Dairy”: são gelados 100% vegan, com cerca de 4 sabores;
- “Doggie Deserts”: gelados para os amigos caninos dos consumidores da marca. Existem em dois sabores o “Pontch's Mix” de manteiga de amendoim e pretzels e o “Rosie's Batch” de abóbora e mini cookies;

- “Cookie Dough Peaces”: uma espécie de mini pedaços de gelado cobertos de chocolate e recheados de cookie dough;
- “Ben and Jerry’s Peace Pop”: semelhante ao anterior, mas maior e além de coberto, e recheado com cookie dough é ainda recheado com chocolate. Enquanto o primeiro é comercializado numa embalagem com vários “mini pedaços” o segundo é individual.

A marca desenvolveu ainda parcerias específicas com designadas organizações como a Netflix e a Tony’s Chocolonely. A parceria da Netflix contou com o lançamento de apenas um, na versão comum e na versão vegan, intitulado de “Netflix & Chill’d”. Quanto à parceria com a marca de chocolates a Ben and Jerry’s apresenta 2 chocolates diferentes, um de chocolate branco e cheesecake de morango (“White chocolate milk cheesecake”) e outro de chocolate negro e brownie (“dark milk brownie”).

Figura 4

Produtos da Ben and Jerry’s pela ordem referida anteriormente



Sobre o logotipo e as embalagens da Ben and Jerry’s, respetivamente, é visível que com o tempo, este se alterou até chegar ao que é de momento. A embalagem é assim conhecida pelas suas variadas cores e pelos elementos principais (vaca, pasto e nuvens) que simbolizam a qualidade, o compromisso ambiental e sustentável e os valores com a comunidade (Slant, 2024).

Quanto à sustentabilidade das embalagens da marca estas têm agora menos 40% de plástico todo ele proveniente de fontes vegetais recicláveis. A marca faz ainda um esforço constante para melhorar ainda mais as suas embalagens. Para reciclar as embalagens dos gelados, basta passá-las por água, espalmá-las e só depois colocá-las no contentor azul (papel e cartão). Já o invólucro de plástico ainda não é reciclável em Portugal, sendo então descartado no lixo comum (Ben and Jerry’s - Embalagens, s.d.).

Concorrentes

No mercado onde atua, a Ben and Jerry’s esta apresenta alguns concorrentes dos quais podemos realçar a Magnum, a Häagen-Dazs e a Fragoletto.

Apesar de existir uma grande intensidade competitiva, muitas destas marcas desenvolvem práticas sustentáveis muito marcantes.

Magnum

A Magnum é reconhecida globalmente pelos seus gelados luxuosos e deliciosos. Além disso, destaca-se ainda pelo compromisso com a sustentabilidade (Magnum - Sustentabilidade, s.d.), obtendo ingredientes de forma ética, reduzindo emissões de gases de efeito estufa e usando embalagens sustentáveis. A marca

também apoia causas sociais e procura tornar as suas operações neutras em carbono até 2030. Desta forma, a marca distingue-se pela indulgência dos seus produtos com responsabilidade corporativa e sustentabilidade.

Häagen-Dazs

A Häagen-Dazs é uma marca de gelados considerada um símbolo de qualidade e sofisticação por conta da sua abordagem globalizante para a produção de gelados. Para além de satisfazer os paladares mais exigentes, a marca compromete-se com práticas sustentáveis em todas as etapas do seu processo de produção.

A empresa estabeleceu parcerias com fornecedores que adotam práticas agrícolas responsáveis, de forma a garantir que os seus produtos sejam de origem sustentável (Witkin, 2018).

No que diz respeito ao impacto ambiental, a Häagen-Dazs tem implementado medidas que visam reduzir o uso de energia e de água, bem como minimizar o desperdício em todas as etapas de produção (Mills, 2023).

As suas embalagens também refletem esse compromisso, sendo recicláveis e feitas com materiais sustentáveis sempre que possível.

Assim, a marca não reflete apenas o seu respeito pelo planeta, mas também a sua preocupação com as gerações futuras.

Fragoleto

A Fragoletto é uma marca portuguesa de gelados comprometida com a tradição italiana, com a preocupação com os consumidores e meio ambiente. Oferece uma variedade de sabores únicos, incluindo opções vegan, sem glúten e sem açúcar. Prioriza ingredientes de qualidade e práticas sustentáveis, como embalagens biodegradáveis e parcerias com produtores locais. Além disso, envolve-se em programas de educação ambiental e eventos comunitários, visando promover a consciência ambiental (Fragoletto - Sustentabilidade, s.d.).

Dilemas e a sua Complexidade

Perante os temas acima apresentados, a Ben and Jerry's poderá adotar novos métodos diferenciadores, de forma a diminuir o impacto da sazonalidade nas suas vendas.

A definição deste problema está relacionada com as variações que se repetem regularmente ao longo do tempo, geralmente de forma anual. No universo empresarial, este tema refere-se a fatores externos – que acontecem repetidamente durante o ano – e que podem afetar o setor financeiro da organização (Tenda, 2021). Este é um dilema que afeta diversas categorias de produtos visto que, as condições climáticas – designadamente a temperatura de cada estação do ano – são diferentes ao longo do ano promovendo picos de diminuição do consumo (BlogStoodi, s.d.).

Assim, no caso dos gelados estes vendem-se maioritariamente no verão (Fernandes, s.d.).

Este mercado é um dos mais afetados, pois os lucros das empresas/marcas de gelados são muitas vezes irregulares, uma vez que têm um volume de vendas superior no verão em comparação com o inverno. Além disso, enfrentam outros desafios, como a gestão de stock, que pode resultar em desperdício, e os custos adicionais de armazenamento de recursos, que consequentemente aumentam o custo por unidade

produzida quando há excesso ou escassez de stock. Isso pode resultar em perdas de vendas e insatisfação dos consumidores.

Os custos fixos das marcas também são um aspeto importante a considerar. Apesar de existirem meses de baixa lucratividade, os custos fixos, como salários e faturas de água e eletricidade, mantêm-se constantes independentemente das receitas obtidas nesse período. Se não houver uma boa gestão financeira, esses desafios podem afetar significativamente os lucros das empresas no mercado de gelados.

Outro desafio que as empresas enfrentam é a dificuldade em manter uma mão-de-obra estável durante os meses de maior procura, o que as obriga a recorrer a trabalhadores temporários. Isso implica um maior investimento em formação ou resulta numa inconsistência na qualidade operacional (Guimarães, 2023).

A procura por sabores de gelado específicos é também um evento sazonal, isto é, gelados mais frutados ou de sabores tropicais tendem a ter uma maior procura na época alta, enquanto gelados de sabores característicos de inverno, como por exemplo gelado de Castanha ou de S'mores, costumam ter uma maior procura em épocas baixas.

Dado que não nos foi possível obter informações específicas sobre a marca Ben and Jerry's utilizámos os seguintes pressupostos:

A marca Ben and Jerry's apresenta diversos sabores de gelados, ainda assim estes não são suficientemente atrativos para que as vendas dos produtos se mantenham constantes ao longo de todo o ano.

Neste enquadramento, a marca poderia apostar no lançamento e na promoção de novos sabores de gelados considerados mais “quentes”, assim aumentava a sua gama de gelados e poderia também continuar a apostar nas suas causas de ativismo, neste caso que se relacionassem com os mesmos. Para o lançamento e promoção eficaz e bem-sucedida destes novos sabores é necessário ter em atenção tanto as necessidades dos consumidores como as necessidades e os valores da marca em questão. Com as informações acima e após análise da seguinte afirmação:

“Uma marca não é mais o que nós dizemos que é, e sim o que os consumidores dizem uns aos outros sobre o que ela é”
(Cook, s.d.)

Concluimos que, neste contexto, a mesma pode ser relevante para a marca Ben and Jerry's uma vez que, ao mudarmos o pensamento dos consumidores relativamente ao consumo de gelados ser algo sazonal isso poderá ser um benefício para a marca. Isto acontece porque os consumidores são direcionados para o consumo de gelados durante todo o ano mudando assim a sua opinião sobre o tema, consumindo gelados e fazendo com que as vendas da marca se mantenham constantes independentemente da época do ano. Muitas vezes o consumo de gelados no inverno é também reduzido devido ao mito a que estes estão associados, de que consumir um produto frio numa época fria pode reduzir a imunidade deixando as pessoas mais expostas a dores de garganta e/ou constipações (Luisa, 2023).

Fontes de Dados

Para a realização deste caso foram utilizados dados primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos através de um questionário de elaboração própria (Questionário sobre a Ben and Jerry's, 2024) onde foi utilizada uma técnica de amostragem semi-aleatória simples onde contamos com respostas de 70 inquiridos.

Este questionário teve como objetivo compreender como a sazonalidade afeta o mercado dos gelados, a marca Ben and Jerry's pertencente ao mesmo e ainda diversas sugestões de como a marca pode diminuir o impacto da mesma. Ao longo do mesmo foram realizadas questões relacionadas à frequência do consumo de gelados tanto no verão como no inverno que posteriormente foram comparadas e analisadas. Os inquiridos foram também questionados sobre o consumo de produtos alternativos, ou seja, se a marca optasse pela venda de outros produtos além de gelados se consumiriam e que produtos consumiriam ou considerariam relevantes. Foram ainda realizadas algumas questões sobre o lançamento de sabores considerados “mais quentes”, direcionados ao inverno.

Em relação aos dados primários, contactámos ainda a marca Ben and Jerry's através do instagram (@benandjerryspt) questionando se sentem que a sazonalidade é um problema real, ou seja, se sentem que a mesma afeta as vendas da marca. A marca respondeu afirmando que não poderia fornecer dados sobre esse tema devido às políticas da Unilever (

Figura 5).

Resumindo, para os dados primários apenas utilizámos o questionário visto que não tivemos sucesso no contacto com a marca.

Para os dados secundários foram utilizadas diversas fontes de informação, como partes anteriores do trabalho em desenvolvimento da Unidade Curricular de Política do Produto e também alguns sites com informações acerca da Ben and Jerry's e do mercado em que a mesma se insere – (Unilever - Ben and Jerry's, s.d.), entre outros. Exemplos disso são as informações que retiramos diretamente do site da marca em questão – (Ben and Jerry's, s.d.). Outros sites que utilizámos foram: (NIT, 2024) sobre a Unilever e, (Ferreira, 2019) sobre o mercado dos gelados em Portugal. Todos os restantes dados secundários utilizados encontram-se nas referências bibliográficas do caso.

Objetivos Educacionais

O caso foi desenvolvido com o objetivo de reforçar a aplicação prática das competências teóricas adquiridas na Unidade Curricular de Política de Produto durante o 2º semestre do 1º ano da Licenciatura de Marketing – maio e junho de 2024.

Ao longo do caso foi abordada a sazonalidade da Ben and Jerry's que irá integrar as “VI Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade – Mobilidade e Circularidade: Territórios Inteligentes e Sustentáveis” que se irão realizar nos dias 10 e 11 de outubro de 2024, via online.

Sobre os temas teóricos da Unidade Curricular em questão foram abordadas a segmentação do produto, o desenvolvimento de novas gamas do produto, a orientação do mesmo para o mercado no que diz respeito ao consumidor e ainda a a matriz BCG. Foram ainda referidos temas como o marketing-mix, ações de marketing e de comunicação, entre outras.

Este caso mostra-se assim relevante dado que propõe à marca em questão diversas soluções para combater o dilema apresentado.

Todos os links utilizados para a realização deste caso encontram-se nas referências bibliográficas posteriormente apresentadas.

Questões para Discussão

- Que diferentes promoções podem ser implementadas para manter as vendas ao longo de todo o ano?
- Como é que a inovação/diversificação dos produtos pode ajudar a lidar com o dilema sazonalidade?
- Como utilizar o ativismo de marca de forma a promover a inovação/diversidade dos produtos e lançá-los no mercado de maneira a que ajude a lidar com o impacto da sazonalidade?

Análise das questões para Discussão

Que diferentes promoções podem ser implementadas para manter as vendas ao longo de todo o ano?

De acordo com a matéria aprendida sobre o tema e (Benetti, 2023): uma ação de marketing é um plano criado por uma marca ou empresa de forma a vender os seus produtos ou serviços. O marketing-mix representa o conjunto de ferramentas que ajudam as empresas a alcançar os seus objetivos de venda, sendo caracterizado pelos P's do marketing cujos principais são o P de promoção (*promotion*), o P de preço (*price*), o P de produto (*product*) e o P de distribuição (*place*). Através do mesmo é possível às marcas e empresas definirem as melhores condições para lançarem um produto no mercado de forma a ir ao encontro das necessidades e interesses dos consumidores (North, 2022). O "P" de promoção é fundamental para impulsionar as vendas nos momentos em que é mais difícil concretizá-las e pode ser feito através de várias abordagens, como por exemplo pela comunicação e publicidade, através de *earned*, *paid* ou *owned media*. Pode ainda ser feito pela promoção de vendas, estimulando a procura e fazendo com que o consumidor se sinta recompensado pela compra do produto e pelas relações-públicas, uma vez que são atividades que dão reconhecimento à marca e transmitem confiança aos consumidores.

É importante que a Ben and Jerry's tenha o seu plano bem definido, de modo a que consiga fazer com que as suas vendas aumentem no inverno diminuindo assim o impacto da sazonalidade. Desta forma a marca terá de ter em atenção que ação de marketing-mix irá utilizar, ou seja de que forma irá relacionar o produto com um preço simbólico para os consumidores e de que forma este será promovido e distribuído no mercado. É necessário ainda ter em consideração as necessidades dos consumidores na realização das mesmas.

Posto isso, a Ben and Jerry's poderá adotar ações de marketing mais ativas durante o inverno, de forma a chamar à atenção dos consumidores durante essa altura do ano uma vez que, no verão essas ações não são tão necessárias visto que, devido ao clima caracterizador dessa altura do ano, os seus gelados já são procurados sem ser necessário qualquer ação ou campanha de marketing. Sendo assim, a presença ativa da marca nas redes sociais, partilhando novidades e/ou promoções, tal como conteúdos relevantes que incentivem à compra; eventos e workshops que chamem a atenção dos consumidores; melhorar o ambiente das lojas, tornando-as mais confortáveis e acolhedoras para os meses mais frios e por fim, campanhas de responsabilidade social, para que os seus valores estejam presentes ao longo de todo o ano, são maneiras de impulsionar as vendas nos meses menos lucrativos.

Concluindo, a marca deverá adotar mais campanhas inovadoras durante o inverno, podendo ainda relacioná-las com as suas ações de ativismo de marca.

Como é que a inovação/diversificação dos produtos pode ajudar a lidar com o dilema sazonalidade?

A inovação é o ato de introduzir novidades, alterando antigos costumes, hábitos, legislações, processos, entre outros. O conceito de inovação é amplamente utilizado no contexto empresarial, ambiental ou económico. Neste sentido, inovar implica a criação de caminhos ou métodos alternativos aos habituais para alcançar determinado objetivo.

No entanto, a ideia de inovação não deve estar limitada apenas à criação de novos produtos, serviços ou tecnologias, mas também ao valor ou conceito de algo, como a forma de organizar uma empresa, por exemplo.

No âmbito empresarial, existem vários tipos de inovação, como a inovação de produtos, a inovação de marketing, entre outros.

Atualmente, a inovação pode ser vista como sinónimo de adaptação e, para que as empresas possam obter resultados e continuar competitivas no mercado, as inovações são essenciais para que se possam ajustar às mudanças que ocorrem nas estruturas sociais e económicas (Significados, s.d.).

Sobre a orientação do produto para o mercado esta está relacionada com vários fatores cruciais, nomeadamente, a urgência de satisfazer as necessidades dos consumidores, a capacidade de antecipar a procura do mercado – permitindo que a marca esteja um passo à frente dos seus concorrentes – e a possibilidade de criar novos produtos que respondam às especificidades exigidas pelo público-alvo (Awari, 2023).

A matriz BCG é uma ferramenta utilizada para entender em que momento do ciclo de vida estão os produtos de uma determinada empresa, visto que estes passam por diferentes etapas ao longo da sua presença no mercado, sendo estas a Introdução (inserção do produto no mercado), o Crescimento (crescimento das suas vendas), a Maturidade (vendas em fase de estabilização) e o Declínio (quando começa a gerar prejuízos à empresa). A análise desta é realizada com base na participação do produto no mercado e na taxa de crescimento do mercado em questão. A partir da mesma é possível realizar melhores decisões acerca das ações da empresa e dos produtos que a mesma tenciona lançar para o mercado (Zhukova, 2022).

Assim, após o declínio de determinado produto, é necessário inovar e criar novos produtos de forma a gerar, novamente, lucro à empresa.

O lançamento de produtos no mercado é essencial para uma marca ou empresa introduzir novos produtos de forma a não perder a sua visibilidade, uma vez que os seus concorrentes continuam a inovar e a atrair a atenção dos consumidores.

Perante as informações acima e de forma a relacionar as mesmas à marca em estudo, é necessário para a Ben and Jerry's adotar novos produtos ou sabores considerados inovadores de forma a ter também lucro no inverno uma vez que os seus produtos têm maior procura no verão, e dessa forma as vendas diminuem nos meses mais frios.

Através da criação dos mesmos seria possível despertar o interesse dos consumidores para a compra mesmo em épocas mais frias.

Assim, seria um passo importante para a marca apostar em produtos/sabores restritos a determinadas épocas do ano, por exemplo, ter uma gama de produtos exclusivos de inverno, uma gama de produtos exclusivos de verão e ainda alguns produtos que vendesse em ambas as alturas do ano.

Como utilizar o ativismo de marca de forma a promover a inovação/diversidade dos produtos e lançá-los no mercado de maneira a que ajude a lidar com o impacto da sazonalidade?

O *Brand Activism* ou ativismo de marca, consiste na posição em que as marcas se colocam perante questões sociais, políticas, ambientais ou culturais.

Este pode-se manifestar desde apoiar causas específicas por meio de campanhas publicitárias até à implementação de políticas internas que promovem valores sociais e ambientais. Essas ações não refletem apenas os valores da marca, mas fortalecem também a relação com os seus consumidores, que valorizam cada vez mais empresas com compromissos com causas nas áreas ditas anteriormente. Sendo assim, é importante que as ações de ativismo de marca tenham características como a autenticidade e genuinidade, para que não aparente aos consumidores que a marca se está a aproveitar de uma causa sem um compromisso real perante a mesma tal como o apoio que deve ir além do verbal, exercendo práticas que mostrem o verdadeiro compromisso da marca.

Visto que o ativismo de marca é a postura ativa que as marcas adotam de forma a focarem-se não só na venda de produtos, mas também em influenciar de forma positiva a sociedade e em fazer a diferença em áreas importantes para os consumidores e para a população em geral, dessa forma atraem clientes com as mesmas preocupações e os mesmos princípios (Marketshow, 2021) e (Bittencourt, 2023).

Havendo empresas que sofrem de quebras de vendas dependendo da altura do ano, tal como a Ben and Jerry's, é necessário para as mesmas originar a criação de novos produtos de forma a despertar o interesse dos consumidores para a compra dos mesmos, principalmente em épocas onde o fluxo de vendas tende a sofrer um decréscimo, ou seja, em épocas do ano mais frias.

"A mudança é a lei da vida. Aqueles que olham apenas para o passado ou para o presente serão esquecidos no futuro."
(Kennedy, 2021)

Para que isto aconteça é importante ter em atenção a realização de alguns dos principais procedimentos como: uma pesquisa de mercado de forma a identificar as necessidades do público-alvo e os seus concorrentes, o desenvolvimento do produto em questão, um planeamento prévio do lançamento de forma a definir objetivos e metas de venda e ainda, definir que ações de promoção do mesmo a marca irá utilizar (Santos, 2023).

Uma vez que ambos os temas abordados (ativismo de marca, inovação/diversificação e lançamento dos produtos) têm como consequência a atração de clientes, seria benéfico para a marca Ben and Jerry's utilizar o seu ativismo de marca e as causas que apoia de forma a promover os seus novos produtos ou sabores de gelados, atraindo não só clientes que partilhem das mesmas preocupações, mas também clientes com desejo de experimentar as novidades da marca, podendo estas ser limitadas de uma determinada época do ano.

Conclusões e Contribuições

Após a análise do dilema em estudo é possível encontrar algumas soluções para uma marca como a Ben and Jerry's. Encontrar maneiras de diminuir o efeito da sazonalidade nesta e em outras marcas é essencial para manter a estabilidade financeira e para manter ou aumentar o crescimento das mesmas.

Para a Ben and Jerry's, sendo esta uma marca que atualmente vende exclusivamente gelados, uma das soluções seria a venda de outros produtos além dos mesmos, mas que ainda assim façam sentido para a marca e não alterem a perspetiva dos consumidores sobre a mesma. Dessa forma poderiam optar por produtos confeccionados ou não tanto inovadores como já utilizados pela marca na

produção dos seus gelados. No que diz respeito aos produtos confeccionados já utilizados pela marca esta poderia começar a vender cookies, utilizados no gelado de Cookie Dough e noutros, ou brownies, utilizados no gelado de Chocolate Fudge Brownie e em mais alguns da marca. Ainda sobre os produtos já utilizados pela marca a mesma poderia também iniciar a venda de mistura para brownies ou cookies, ou seja, de preparados para ambos os produtos onde apenas será necessário adicionar algum ingrediente que não seja em pó, como por exemplo, leite, ovos ou manteiga e levar ao forno. Quanto aos novos produtos a Ben and Jerry's poderia tentar realizar parcerias com marcas de, por exemplo, bebidas quentes como chocolate quente ou café, com marcas de bolachas como é exemplo a Oreo ou ainda com marcas de chocolates como a Milka ou a Tony's Chocolonely com a qual a Ben and Jerry's, atualmente, apresenta uma parceria (Figura 1). Assim, a marca de gelados atrairia a atenção dos consumidores também durante o inverno dada a nova variedade de produtos.

Outra solução pertinente para este dilema seria o lançamento de novos sabores de gelados “inovadores” e considerados “mais quentes”, ou seja, sabores ditos de inverno e que fossem vendidos especificamente nessa época conferindo-lhes assim alguma exclusividade. Ao serem produtos exclusivos de apenas uma estação tornar-se-iam mais atrativos pois, uma vez que, no verão não seria possível consumir esses sabores muitos consumidores iriam ceder ao desejo de provar o gelado contrariando assim o impacto do problema em estudo e ajudando a marca a combater o mesmo. A marca poderia também tornar alguns dos seus sabores atuais exclusivos de verão, por exemplo, os sabores mais frutados. Assim, a Ben and Jerry's passaria a apresentar uma gama de gelados exclusiva de inverno, outra gama exclusiva de verão e ainda uma gama comum a todas as épocas do ano que contaria com os sabores mais vendidos em ambas as alturas do ano. Alguns sabores considerados da gama comum a todas as estações seriam os sabores de Cookie Dough, de Chocolate Fudge Brownie, entre outros. Com isto, a marca iria cativar os seus consumidores nas diferentes estações.

Especificando o que poderiam ser considerados sabores de inverno, após uma pesquisa sobre o assunto e a realização de um questionário, onde sugerimos e nos foram sugeridos alguns prováveis novos sabores, é possível perceber que a maioria dos consumidores da Ben and Jerry's iria aderir a sabores como **(Erro! Fonte de referência não encontrada.)**:

- Gelado de Castanha;
- Gelado de Maçã e Canela;
- Gelado de Cinnamon Rolls;
- Gelado de S'mores (bolacha com marshmallow e chocolate);
- Gelado de Cappuccino;
- Gelado de Petit Gateau.

Sobre os sabores de inverno apresentados foi ainda visível, que embora todos tivessem saída e adesão por parte dos consumidores os mais famosos seriam o gelado com sabor a Cinnamon Rolls e o gelado com sabor a S'mores (bolacha com marshmallow e chocolate).

Assim, é possível concluir que se a marca de gelados em questão optasse pelo lançamento deste tipo de gelados teria a possibilidade de diminuir o impacto da sazonalidade aumentando as vendas de gelados no inverno.

Outra forma que a marca poderá utilizar para aumentar a procura dos seus consumidores e despertar o seu desejo pelo consumo de gelados em épocas mais

frias está relacionada com a promoção de novos produtos através do uso do marketing-mix, mais especificamente com o P de promoção, e do ativismo de marca.

O lançamento e a promoção de novos produtos são ações que necessitam de estudo e atenção prévia. Quando desejamos adicionar o ativismo de marca a essas ações é necessário ter uma preocupação ainda maior para não entrar em conflito nem com os interesses da marca nem com os dos consumidores, ou seja, é necessário que a causa de ativismo escolhida vá de encontro aos ideais da marca e dos seus consumidores. Para implementar o ativismo de marca no lançamento e na futura promoção de um produto é necessário estudar algumas das causas que vão ao encontro da marca, escolher a que melhor se adequa ao determinado produto e desenvolver a campanha a partir daí. Para este tipo de ação e para uma melhor promoção dos produtos uma marca pode ainda tentar realizar parcerias com influenciadores ou com pessoas famosas/conhecidas, a marca pode ainda utilizar as suas próprias redes sociais, o seu website, publicidades pagas, como por exemplo, anúncios televisivos, entre outros.

No caso da Ben and Jerry's sendo esta uma marca bastante ativa no que diz respeito ao seu ativismo de marca, poderia obter uma maior vantagem e aproveitar a época baixa para utilizar as suas relações públicas, nomeadamente, as suas redes sociais, como meio de transmissão dos seus valores e princípios, ou seja, poderia reforçar a demonstração do seu apoio a causas como a luta pelos direitos da comunidade LGBTQ+, a promoção da paz no mundo, a preocupação com o bem-estar animal, o comércio justo, o combate à exploração excessiva de petróleo, a defesa das crianças ("Fundo de Defesa das Crianças") e a luta pela igualdade entre todos os seres humanos independentemente das suas origens, etc. Desta forma, durante as alturas do ano mais frias, a Ben and Jerry's poderia intensificar a comunicação do seu ativismo de marca, de modo a aprofundar a sua relação com os consumidores.

De maneira a relacionar o mesmo com o lançamento e promoção dos seus novos produtos e sabores, a marca poderia estudar as causas que apoia de forma a conseguir relacionar cada produto ou sabor novo com uma causa específica, criando conexões afetivas entre os produtos e as causas a que estes estão associados.

Com isto e com o objetivo de utilizar, também, o ativismo de marca para diminuir o dilema em estudo e incentivar o consumo de gelados ao longo de todo o ano seria possível associar cada novo sabor, dito de inverno, sugerido anteriormente a uma causa de ativismo de marca. Assim, considerando apenas alguns dos sabores anteriores seriam possíveis as seguintes campanhas:

- **Gelado com sabor a Cinnamon Rolls**

Os Cinnamon Rolls são um bolinho de canela com cobertura açucarada. Geralmente são consumidos e associados às estações mais frias pelo seu sabor a canela que se torna reconfortante (Rossi & Santos, 2022).

Com este gelado a Ben and Jerry's poderia proporcionar o mesmo efeito aos seus consumidores e ainda contribuir para uma causa importante para si, para os mesmos e para o mundo. Com este sabor a marca poderia apoiar, mais uma vez, o comércio justo e os produtores locais. Para este gelado seria necessária a produção de Cinnamon Rolls que iriam precisar de produtos como canela, açúcar e farinha que poderiam ser provenientes de um acordo justo com diversos produtores locais.

Tendo em conta os gelados atuais da Ben and Jerry's e as causas de ativismo referidas este sabor de gelado poderia ser lançado e promovido no mercado com o nome de **"Fair Trade Cinnamon Swirl"** em português, "Rolinho de canela do comércio justo".

- **Gelado com sabor a S'mores (bolacha com marshmallow e chocolate)**

Os S'mores são um doce de inverno prático e rápido dado que necessitam de poucos ingredientes e que embora tradicionalmente sejam feitos numa fogueira podem ainda ser confeccionados em casa, por exemplo, no micro-ondas. Este doce é muitas vezes associado ao escutismo uma vez que é um doce considerado típico dos acampamentos e dos convívios à volta da fogueira aquecendo as noites frias dos mesmos (Blog Alumni, 2018). Estes acampamentos são geralmente realizados ao ar livre e em florestas ou campos, assim, com esta relação aos mesmos e aos escuteiros a Ben and Jerry's poderia associar este novo gelado a uma causa de ativismo de marca sobre a proteção ambiental e a justiça climática.

Para o lançamento e promoção deste novo sabor e tendo em consideração tanto os gelados já existentes da marca em estudo como a proteção ambiental e a justiça climática este gelado poderia intitular-se de **“Nature's S'mores Delight”** em português, “Delícia de S'mores da Natureza”. A marca poderia ainda utilizar este sabor de gelado para incentivar os seus consumidores a realizarem atividades ao ar livre tanto de passeio, como são exemplo os piqueniques, como de limpezas das matas, florestas ou descampados.

Com isto, a Ben and Jerry's conseguiria reforçar a sua preocupação com as causas em questão mantendo o ativismo de marca em constante desenvolvimento e aumentando ainda o consumo dos produtos no inverno, dado serem únicos dessa época.

Por fim, é perceptível que as soluções referidas seriam úteis para ajudar a Ben and Jerry's a diminuir o impacto da sazonalidade. As diferentes alternativas funcionariam individualmente, ou seja, a marca poderia adotar apenas uma que já teria algum sucesso na resolução do problema. Ainda assim, para reduzir esta condição a que a marca se encontra exposta de uma maneira mais eficaz o ideal seria unir as três aderindo a todas em conjunto e, consequentemente, aumentando a procura e o número de vendas da marca na época do ano em questão. A junção das mesmas serviria ainda de auxílio à marca para manter os seus lucros constantes ou, pelo menos, mais próximos do que são no verão.

Concluindo, ao adotar estas técnicas inovadoras à marca, a Ben and Jerry's conseguiria então alcançar um aumento da sua visibilidade durante os meses mais frios em que pouco é procurada e, consequentemente, um aumento da venda dos seus produtos.

Referências

- Awari. (17 de agosto de 2023). Awari. *Obtido de Awari - Guia Completo de Orientação de Produto para Impulsionar Seu Marketing*.
<https://awari.com.br/guia-completo-de-orientacao-de-produto-para-impulsionar-seu-marketing/>
- Ben and Jerry's. (s.d.). Obtido de <https://www.benandjerrys.pt/>
- Ben and Jerry's - Embalagens. (s.d.). Obtido de Ben and Jerry's - Norma de embalagem à base de papel: <https://www.benandjerrys.pt/valores/como-fazemos-negocios/responsible-packaging>
- Ben and Jerry's - Sabores. (s.d.). Obtido de Ben and Jerry's:
<https://www.benandjerrys.pt/sabores>
- Ben and Jerry's - Sobre nós. (s.d.). Obtido de Ben and Jerry's:
<https://www.benandjerrys.pt/sobre-nos>

- Benetti, R. (30 de outubro de 2023). *Organica Digital - Estratégias de Marketing*.
Obtido de Organica Digital - Estratégias de Marketing: tudo que você precisa
saber!: <https://www.organicadigital.com/blog/estrategias-de-marketing/>
- Bittencourt, L. (1 de setembro de 2023). *Mercado&Consumo*. Obtido de
Mercado&Consumo - Brand activism: o ativismo chega ao DNA das marcas:
[https://mercadoeconsumo.com.br/01/09/2023/artigos/brand-activism-o-ativismo-
chega-ao-dna-das-marcas/](https://mercadoeconsumo.com.br/01/09/2023/artigos/brand-activism-o-ativismo-chega-ao-dna-das-marcas/)
- Blog Alumni. (9 de agosto de 2018). *S'More: Sempre queremos mais um!*
<https://blog.alumni.org.br/?p=655>
- BlogStoodi. (s.d.). O que é sazonalidade? [https://blog.stoodi.com.br/guias/dicas/o-
que-e-sazonalidade/](https://blog.stoodi.com.br/guias/dicas/o-que-e-sazonalidade/)
- Cook, S. (s.d.). *Pensador*. <https://www.pensador.com/frase/MjUzNzc5NQ/>
- Diário de Notícias. (15 de agosto de 2022). *Já são mais de 700 as geladarias
artesanais no país*. [https://www.dn.pt/sociedade/ja-sao-mais-de-700-as-
geladarias-artesanais-no-pais-15093433.html/](https://www.dn.pt/sociedade/ja-sao-mais-de-700-as-geladarias-artesanais-no-pais-15093433.html/)
- Fernandes, L. (s.d.). *Editais Concursos - Sazonalidade – O que é, significado,
conceito, definição, em uma empresa*.
<https://editaisconcursosbrasil.com.br/blog/sazonalidade/>
- Ferreira, J. N. (1 de agosto de 2019). *EcoSapo - Quantos gelados come um
português por ano?*. [https://eco.sapo.pt/2019/08/01/quantos-gelados-come-um-
portugues-por-ano/](https://eco.sapo.pt/2019/08/01/quantos-gelados-come-um-portugues-por-ano/)
- Fragoleta - Sustentabilidade. (s.d.). <https://fragoleta.pt/pt/sustentabilidade/>
- Guimarães, L. (10 de novembro de 2023). *Korp - SAZONALIDADE NAS VENDAS:
ENTENDA OS DESAFIOS NA INDÚSTRIA*.
[https://www.korp.com.br/sazonalidade-nas-vendas-entenda-os-desafios-na-
industria/](https://www.korp.com.br/sazonalidade-nas-vendas-entenda-os-desafios-na-industria/)
- Kennedy, J. F. (1 de abril de 2021). *suramajurdi*.
[https://suramajurdi.com.br/2021/04/01/a-mudanca-e-a-lei-da-vida-aqueles-que-
olham- apenas-para-o-passado-ou-para-o-presente-serao-esquecidos-no-
futuro-john-f-kennedy/](https://suramajurdi.com.br/2021/04/01/a-mudanca-e-a-lei-da-vida-aqueles-que-olham- apenas-para-o-passado-ou-para-o-presente-serao-esquecidos-no-futuro-john-f-kennedy/)
- Luisa, I. (20 de julho de 2023). *Veja Saúde - Sorvete no inverno: pode ou não pode?*
<https://saude.abril.com.br/alimentacao/sorvete-no-inverno-pode-ou-nao-pode>
- Magnum - Sustentabilidade. (s.d.).
<https://www.magnumicecream.com/pt/artigos/sustentabilidade.html>
- Marketshow. (7 de julho de 2021). *Marketshow - Ativismo de marca | O que é e
porque faz parte da estratégia das marcas do século XXI*.
<https://marketshow.pt/ativismo-de-marca/>
- Mills, G. (24 de março de 2023). Youtube - "Conheça a fábrica da Häagen Dazs".
<https://www.youtube.com/watch?v=O2JMSujzwog>
- NIT. (29 de março de 2024). *NIT - Afinal, os gelados da Olá não vão desaparecer do
mercado*. [https://www.nit.pt/comida/gourmet-e-vinhos/afinal-os-gelados-da-ola-
nao-vaio-desaparecer-mercado](https://www.nit.pt/comida/gourmet-e-vinhos/afinal-os-gelados-da-ola-nao-vaio-desaparecer-mercado)
- North, P. (10 de maio de 2022). *Inboundcycle - O que é o mix de marketing e quais
são suas variáveis*. [https://www.inboundcycle.com/pt/blog-de-inbound-
marketing/o-que-e-mix-de-marketing-e-quais-sao-suas-variaveis](https://www.inboundcycle.com/pt/blog-de-inbound-marketing/o-que-e-mix-de-marketing-e-quais-sao-suas-variaveis)
- Questionário sobre a Ben and Jerry's. (10 de maio de 2024). *Google Forms*.
<https://forms.gle/zbvsQyLTfzkbY5ua6>
- Rossi, M., & Santos, G. (13 de maio de 2022). *G1 - Santos e Região - Cinnamon roll
é um pãozinho doce de canela que foi criado na Suécia; aprenda*.
<https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/culinaria->

013/noticia/2022/05/13/cinnamon-roll-e-um-paozinho-doce-de-canela-que-foi-criado-na-suecia-aprenda.shtml

Santos, M. (6 de abril de 2023). Invoiceexpress - 7 tipos de lançamentos de produtos.

<https://invoiceexpress.com/tipos-lancamentos-produtos/>

Significados. (s.d.). *Significado de Inovação*.

<https://www.significados.com.br/inovacao/>

Slant. (26 de março de 2024). *Slant - Ben & Jerry's Logo History and Evolution*.

<https://blog.slantco.com/ben-jerrys-logo-history-and-evolution/>

Tenda. (3 de maio de 2021). *Tenda Atacado - O que é sazonalidade e qual é a importância disso para o negócio*. <https://www.tendaatacado.com.br/dicas/o-que-e-sazonalidade-e-qual-e-a-importancia-disso-para-o-negocio/>

Unilever - Ben and Jerry's. (s.d.). *Unilever*. <https://www.unilever-fima.com/brands/ice-cream/ben-jerrys/>

Witkin, J. (30 de maio de 2018). *Triple Pundit - "Häagen-Dazs Loves Honey Bees"*.

<https://www.triplepundit.com/story/2018/haagen-dazs-loves-honey-bees/12166>

Zhukova, N. (30 de setembro de 2022). *SemRush Blog - O que é a Matriz BCG, como funciona e exemplos práticos de aplicação*.

<https://pt.semrush.com/blog/matriz-bcg/>

Apêndices

Figura 5

Contacto com a Ben and Jerry's



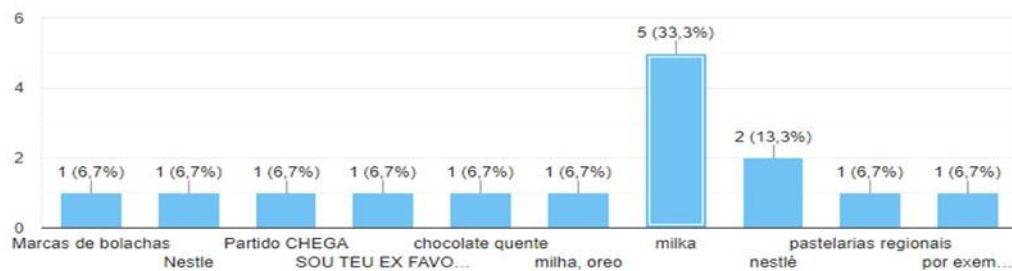
Figura 6

Sugestões e feedback a novos sabores de gelados

Que outras parcerias considera que seriam apropriadas à marca em questão?

[Copiar](#)

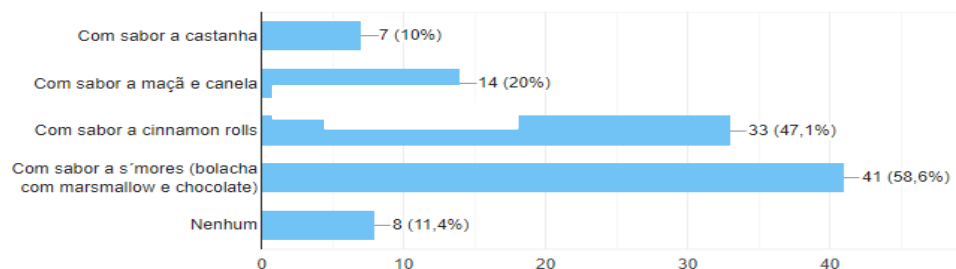
15 respostas



Consumiria um gelado da Ben and Jerry's:

[Copiar](#)

70 respostas



Que outros sabores "inovadores" consideraria consumir no inverno?

[Copiar](#)

16 respostas

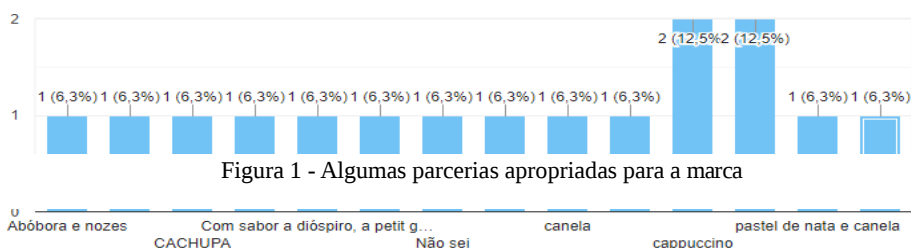


Figura 1 - Algumas parcerias apropriadas para a marca

2.5 De que Forma o Storytelling pode ser Utilizado na Comunicação da Burel Factory

Maria de Sousa Português Felicidade
Margarida Pires Judas
Mariana Galante
Marta Amaro

RESUMO

Este caso de estudo visa explorar como a Burel Factory, uma marca portuguesa dedicada ao desenvolvimento do burel, pode integrar o brand storytelling na sua estratégia de comunicação. A pertinência do estudo reside no facto de, não só perceber como a Burel Factory a partir da narrativa pode aumentar a sua notoriedade, como também construir uma relação emocional com os consumidores, continuando a diferenciar-se no mercado. O presente caso de estudo para ensino apresenta, primeiramente, a marca Burel Factory, o mercado onde atua e os respetivos concorrentes. Posteriormente, o caso de estudo contém questões, que têm como temática o brand storytelling, e de que forma este pode ser aplicado na estratégia de marketing da marca Burel Factory. As questões criadas têm como objetivo serem discutidas, por parte dos alunos, desejando assim, que estes sejam capazes de compreender e até mesmo aplicar o storytelling de forma criativa e estratégica. O brand storytelling consiste numa comunicação que a partir de uma narrativa envolvente, memorável e persuasiva transmite conceitos, valores e ideias das experiências humanas. Esta ferramenta possibilita criar e estabelecer uma maior conexão emocional com o cliente. Desta forma pretende-se sugerir que esta abordagem, que é a narrativa, pode contribuir para a transmissão dos valores, tradição e autenticidade, solidificando a posição da Burel Factory como uma marca premium e de alto valor agregado.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica. Burel Factory, Storytelling.

Introdução

A Burel Factory, uma marca notória no que refere a indústria do artesanato e produtos de alta qualidade enfrenta desafios e oportunidades únicas, devido ao crescimento do mercado artesanal em função da procura por produtos sustentáveis. É importante que esta se consiga diferenciar e ganhar notoriedade. Neste sentido, o *storytelling* surge como uma abordagem que auxilia as marcas a lidarem com esse tipo de desafios, através da narrativa e partilha. O *storytelling* não só permite ajudar a enfrentar desafios mencionados, como também, possibilita estabelecer uma relação emocional com o consumidor, o que é essencial.

O caso de estudo presente tem como objetivo perceber como é que a Burel Factory pode utilizar o *storytelling* na sua estratégia de comunicação, não só para alcançar mais notoriedade, como também permitir estabelecer uma relação emocional com o consumidor.

A relevância do caso de estudo reside em diversos aspetos, tais como, abordar a importância da narrativa no marketing atual, nomeadamente o marketing digital, onde a capacidade de contar histórias envolventes pode fazer de facto a diferença e ser um fator determinante na tomada de decisão de compra. O estudo proporciona compreender o conceito de *storytelling*, como se desenvolve uma narrativa e de que

forma se pode criar uma história para Burel Factory. A partir da discussão dos temas, ao fazer questões aos alunos, estes poderão compreender e realizar a sua própria narrativa para a Burel Factory. Além disso, ao aplicar o *storytelling* na marca viabiliza, demonstrando como é que as empresas com tradições locais podem também, de maneira inovadora e eficaz, desenvolver estratégias de marketing contemporâneas.

Desta forma, este caso de estudo, não só contribui para a área do marketing, mas também promove um modelo que pode ser introduzido em outras marcas, que pretendem comunicar a sua herança cultural e artesanal a partir da narrativa estratégica.

Desenvolvimento do Caso

Enraizada na Serra da Estrela, a Burel Factory é uma marca portuguesa de produtos têxteis que se dedica à preservação e renovação do património industrial. É a partir do coração da montanha, rodeada pela beleza natural, que a Burel Factory honra a mestria artesanal que tem resistido ao longo do tempo, a arte feita a várias mãos que urdem, cardam, fiam e tecem em máquinas ancestrais desde o século XIX. Um dos objetivos da marca é assegurar o legado da lã e do burel através da inovação têxtil e científica, mas também através do design, mantendo sempre uma visão sustentável, sendo este um dos seus principais compromissos (Burel Factory, s.d.).

Figura 2

Sede da Burel Factory



Nota. Retirada de <https://www.portugalportal.nl/burel-oud-ambacht-nieuw-jasje/>

O burel é um tecido artesanal português, produzido a partir da lã das ovelhas da raça bordaleira, uma raça originária da Serra da Estrela. Este tecido natural e sustentável possui características singulares que o tornam ideal para uma vasta gama de aplicações. Tem como principais características e é reconhecido pela sua excecional resistência, garantindo durabilidade em diversas condições de uso. Adicionalmente, as suas propriedades térmicas fazem dele um excelente isolante, proporcionando conforto térmico em qualquer estação do ano, e sendo a serra uma região conhecida por ser bastante fria no inverno, onde a neve é algo recorrente, o burel apresenta-se como algo fundamental. Quer seja através das suas mantas com padrões inovadores, ou através de casacos de alta qualidade, produzidos através de uma arte magistral de há tantos anos (Branquinho, 2022).

Com a sua combinação única de durabilidade e propriedades térmicas, o burel destaca-se como uma escolha versátil e funcional para uma variedade de projetos de design de interiores e vestuário (Branquinho, 2022).

Alguns exemplos da sua utilização inovadora e versátil é o facto de ser utilizado para desempenho acústico, térmico e de permeabilidade.

Relativamente ao desempenho acústico, a utilização de 100% lã potência a redução da reverberação do som e limita a sua propagação. O desempenho de absorção sonora é extremamente eficaz, atingindo 100% a 3150 kHz. Esta característica torna o burel ideal para espaços comerciais, escritórios, hotéis e áreas de trabalho, funcionando como uma barreira natural contra o som. É algo que chama a atenção dos consumidores por ser uma utilização fora do normal, mas, no entanto, bastante eficaz (Branquinho, 2022).

Em termos de desempenho térmico, a lã de ovelha utilizada na produção do burel é extremamente densa, proporcionando isolamento tanto contra o calor como contra o frio. Com uma condutividade térmica de apenas 0,0450 em burel de 800g e uma resistência térmica de 0,27 m²°C/W, este material é ideal para a regulação da temperatura interior, mantendo um ambiente confortável e agradável (Branquinho, 2022).

Por fim, quanto ao desempenho de permeabilidade, este deve-se inteiramente ao facto de a estrutura em fibra de lã do burel ser impermeável, apresentando uma resistência à água de 98,5%. Isto significa que, embora absorva a humidade, seca rapidamente. Além disso, a sua composição repele a sujidade, necessitando apenas de aspiração periódica sem a necessidade constante de lavagem. Este último ponto é algo que chama a atenção dos consumidores, sendo uma das principais mais valias da sua utilização. A oportunidade de adquirir um produto, como mantas e almofadas, que não necessita de uma constante lavagem é algo que torna os produtos da Burel Factory produtos práticos e de fácil utilização (Branquinho, 2022).

No que refere a sustentabilidade ambiental, esta representa um princípio fundamental para a Burel Factory, que procura integrar práticas responsáveis em todas as fases do processo produtivo. Esta inclui a utilização de matérias-primas sustentáveis, como a lã proveniente das ovelhas da raça bordaleira da Serra da Estrela, e a priorização de métodos de produção artesanais, visando reduzir a pegada de carbono e o consumo energético associado às práticas industriais mais intensivas (Burel Factory, s.d.).

Em consonância com a sua missão, a Burel Factory integra a sua visão e valores num único princípio: dar continuidade a um saber antigo, ou seja, a competência tradicional das gentes da Serra da Estrela, transformando este conhecimento em sinónimo de futuro (Burel Factory, s.d.).

Caracterização do Setor e Concorrência

A Burel Factory trouxe inovação ao setor, partilhando atualmente o mercado com uma concorrente direta localizada no mesmo concelho, a Ecolã (Correia, 2021).

O burel era tradicionalmente usado por pastores e trabalhadores rurais devido à sua robustez e capacidade de proteção contra o clima adverso. A sua produção envolve técnicas tradicionais de fiação e tecelagem que foram transmitidas de geração em geração. Estas técnicas conferem ao burel as suas características únicas de durabilidade e resistência, tornando-o numa matéria-prima sustentável, pois é feito de lã, sendo esta uma fibra natural, renovável e biodegradável. A sua produção de burel envolve práticas sustentáveis e apoia a economia local (Burel Factory, s.d.).

Atualmente o burel é um tecido bastante utilizado na moda e que para além do vestuário tradicional, é usado por designers para criar peças contemporâneas. Pode ser empregue também na decoração e arquitetura, utilizado em revestimentos de parede, tapetes, cortinas, e até em móveis. É valorizado pelo seu aspeto estético

rústico e pelas suas propriedades isolantes. Por fim, pode ainda ser utilizado em acessórios, como criação de bolsas, chapéus, e outros acessórios que combinam funcionalidade com um toque artesanal (Burel Factory, s.d.).

Com o renascimento do uso do burel, o preço da lã aumentou de 0,35€ para 1,20€ por quilo, dependendo da qualidade (Baião, 2023).

O processo de produção da Burel Factory envolve várias etapas: cardagem, fiação, tecelagem e ultimação, realizadas em máquinas belgas centenárias. A Ecolã realiza a seleção, fiação e tecelagem, utilizando as cores naturais da lã, enquanto a Burel Factory tinga a lã de forma a alcançar as cores quentes e acolhedoras que podemos ver nos seus produtos (Burel Factory, s.d.; Ecolã, s.d.).

Ambas as empresas possuem instalações de produção, lojas físicas e recebem visitas às suas fábricas. A Burel Factory tem duas lojas no Chiado (Lisboa), uma em Manteigas e outra no Porto. A Ecolã, por sua vez, possui lojas em Lisboa, Porto e Manteigas. No entanto, apenas a Burel Factory vende os seus produtos online (Burel Factory, s.d.; Ecolã, s.d.).

Além das atividades industriais, a Burel Factory é proprietária da Casa das Penhas Douradas, um hotel localizado na Serra da Estrela. A Ecolã também possui um hotel, o Hotel da Fábrica. Ambas as empresas estão inseridas no setor de produtos artesanais de alta qualidade, tal como referido anteriormente, com uma forte ligação às tradições culturais e históricas da região montanhosa de Portugal (Burel Factory, s.d.).

Como público-alvo a marca identifica consumidores que valorizam o trabalho artesanal, o design contemporâneo e o uso de recursos sustentáveis em produtos pessoais e de decoração de interiores. Esses consumidores estão frequentemente dispostos a pagar um preço premium por produtos sustentáveis e até mesmo exclusivos, refletindo o posicionamento da marca como uma oferta de alto valor agregado.

Tabela 1

Produtos de ambas as marcas.



• Decoração para casa (mantas, almofadas, tapetes, wall art, cortinados); • Mobiliário (mesas, <i>puffs</i> e bancos, cadeirões, estantes e divisórias de espaço); • Calçado (ténis, sandálias e chinelos); • Produtos de Mulher (vestidos, blazers, saias, t-shirts, calças, casacos, camisolas, ponchos e capas); • Produtos de Homem (casacos, blusões, macacões, camisas e sobretudos); • Echarpes e cachecóis; • Acessórios (malas, estojos, bonés, boinas, porta-moedas, bolsas, gorros, porta-chaves, cintos, chapéus, mochilas e <i>badges</i>); • Tecido.	• Acessórios (perneiras, luvas, écharpe, gorros, chinelos, chapéus em burel, cachecóis, cachecol de malha e boinas); • Bebê (sacos para bebé e cobertor); • Burel (venda de burel a metro); • Cobertores; • Produtos de Homem (blazers, <i>pea coat</i>, coletes, casacos, canadianas e capas); • Malas; • Mantas; • Mochilas; • Produtos de Mulher (casacos, ponchos e capas).
---	---

Nota. Retirado do website da Burel Factory e da Ecolã.

Para além das semelhanças as empresas apresentam algumas diferenças a nível dos seus produtos (Tabela 1). A Burel Factory tem disponíveis produtos para casa que desempenham o papel de absorção acústica, nomeadamente as divisórias. Por sua vez, a Ecolã não tem disponível nenhum tipo de mobiliário. Tem, no entanto, produtos destinados a bebés, enquanto a Burel não. A marca apenas tem disponível um pequeno *puff* em forma de raposa destinado a crianças (Burel Factory, s.d.).

Para além das diferenças de produtos também podemos identificar diferenças nas redes sociais das empresas, tendo a Burel Factory mais notoriedade e um maior número de seguidores. Ou seja, a Burel comunica mais que a Ecolã nas redes sociais. A maior variedade de produtos por parte da Burel permite que esta esteja bem posicionada no mercado e com produtos únicos (Correia, 2021).

Por fim, relativamente ao preço, a Burel é um pouco mais cara, sendo que conseguimos ter essa perceção depois de se fazer a comparação do preço de alguns produtos, nomeadamente das mantas. Uma manta azul simples da Burel custa 147€, enquanto uma manta grande tricolor da Ecolã custa 115€ (Ecolã, s.d.). No caso da mochila grande da Ecolã, esta custa 135€ e na Burel custa 156€ (Burel Factory, s.d.).

Desafios para o Futuro

Segundo a pesquisa realizada pela Bussiness Research e lançada em 2023, o mercado de produtos artesanais e de alta qualidade está em crescimento, o que poderá potenciar a procura de produtos disponibilizados pela Burel Factory, mas tendo como consequência a entrada de novos *players* no mercado, que, todavia, aumentará a concorrência direta.

Para enfrentar esses desafios futuros, a Burel deverá continuar a investir fortemente na inovação de produtos. Exemplos dessa inovação incluem a introdução de cor ao burel e a utilização de um design contemporâneo, como por exemplo o desenvolvimento de padrões em relevo, a sua aplicação em calçado, decoração e mobiliário. Além disso, é de destacar o emprego do tecido como revestimento acústico para os seus escritórios, como por exemplo a Tabaqueira, EURONEXT, OLX GROUP e os escritórios Corum Investments Portugal. Estas inovações ajudam a trazer de volta um produto arcaico que até então não tinha procura e se mantinha desconhecido (Deloitte, s.d.).

É também essencial que a Burel continue a reforçar a sua comunicação sobre sustentabilidade e responsabilidade ambiental, tal como tem feito através das suas redes sociais e website. A crescente preocupação dos consumidores com esses temas torna esta estratégia ainda mais relevante (Deloitte, s.d.). Ao continuar a destacar o seu compromisso com práticas sustentáveis, como o uso de trabalho artesanal no fabrico do burel, irá atrair consumidores conscientes.

A expansão internacional é outro ponto crucial. As feiras internacionais são uma plataforma essencial para a Burel, pois oferecem a oportunidade de apresentar os seus produtos a um público diversificado e nível global. Estas feiras permitem que a Burel mostre a qualidade e inovação dos seus produtos. Permite também estabelecer contactos comerciais, facilita a criação de redes de contacto com distribuidores, retalhistas e outros *stakeholders* do setor. Permite ainda analisar as tendências de mercado, observando de perto as tendências emergentes e adaptar a sua estratégia de inovação de acordo com as preferências dos consumidores globais. A presença em feiras internacionais tem aumentado a notoriedade da marca, permitindo colaborações diversas, tanto nacionais quanto internacionais, como os casos das

parcerias com Sanjo, VIBA e Baabuk (Rodrigues, 2022). Essa visibilidade global é vital para o crescimento contínuo da Burel.

O crescente interesse pela sustentabilidade, impulsionado pela crescente preocupação ambiental, tornou-se uma tendência dominante, especialmente no setor dos têxteis, lanifícios e vestuário. A marca destaca-se neste contexto ao focar-se fortemente na sustentabilidade. O fabrico artesanal, essencial na produção do burel, exemplifica o compromisso da empresa com práticas sustentáveis (Burel Factory, s.d.).

A personalização é um elemento que os consumidores tendem a procurar num produto e/ou serviço (Kotler, 2010). Como o fabrico do burel é um processo demorado, a produção dos produtos é executada em pequenas quantidades, isto é, um determinado produto tem poucas unidades iguais, torna-se um produto exclusivo.

Fontes de Dados

Para a elaboração do presente estudo, foram utilizados dados secundários. Estes, foram obtidos a partir da consulta do *website* da Burel Factory, de onde foi retirada grande parte da informação acerca da história da marca. Com o intuito de adquirir mais informações sobre a comunicação da marca, além do *website* referido anteriormente, foram também consultadas as suas redes sociais, principalmente o *Instagram*. Outros *websites* e algumas teses de mestrado foram consultados para consolidar conceitos como o *storytelling*.

Todos os links consultados encontram-se presentes na lista de referências bibliográficas.

Objetivos do Caso

O presente caso foi desenvolvido com o intuito de aplicar o *storytelling* na comunicação da Burel Factory, desenvolvendo assim um relacionamento com os consumidores da marca. Assim sendo, prescinde de leituras e análises prévias sobre o tema para a sua elaboração eficaz.

De forma a que este estudo seja entendido mais facilmente, é possível sugerir algumas leituras relacionadas com o conceito de *storytelling*, tais como artigos académicos (Aragão, 2020), artigos de revistas como o *Spanish Journal of Marketing* (Ballester & Sabiote, 2016) e *websites* (Vieira, 2023). Sobre a Burel, além do *website* da marca, pode sugerir-se leituras como artigos académicos (Branquinho, 2022; Correia, 2021) e notícias em jornais, como o *Expresso* (Baião, 2023) e o *Jornal T* (Rodrigues, 2022).

Objetivos Educacionais

O caso foi desenvolvido para ser usado em programas de graduação e pós-graduação em Marketing e Marketing Digital, para avaliar a utilização do *brand storytelling* nas redes sociais e plataformas online. Pode também ser utilizado em Brand Management, na construção da identidade da marca através de *storytelling*.

O caso do *storytelling* na comunicação da Burel é relevante por propor uma discussão sobre o uso do conceito na comunicação de marcas, sendo este um tema de crescente importância no campo do marketing e da administração de empresas. Após a análise do caso, os alunos devem ter aprofundado os seus conhecimentos sobre este tema e desenvolver as habilidades necessárias para examinar e diferenciar

estratégias de comunicação baseadas em *storytelling*, identificando os desafios inerentes a esse tipo de abordagem.

Questões para Discussão

Foram elaboradas um conjunto de quatro questões para discussão com o intuito de serem utilizadas para análise do caso.

1. Quais os fatores que inspiraram o nascimento da Burel Factory?
2. Que tipos de comunicação a Burel utiliza?
3. O que entende por “*Storytelling*”?
4. Como é que a Burel poderia utilizar o *storytelling* digital para educar os seus consumidores acerca da sustentabilidade?

Questão 1: Quais os fatores que inspiraram o nascimento da Burel Factory?

Enraizada na Serra da Estrela, no coração da montanha e rodeada pela natureza, a Burel Factory é uma marca portuguesa de produtos têxteis que se dedica à preservação e renovação do património industrial, honrando a mestria artesanal que tem resistido ao longo do tempo (Burel Factory, s.d.). Foi por volta de 1947 que surgiu a Lanifícios Império, a principal fábrica de lãs da Serra da Estrela. Em 2011, a marca assumiu o desafio de resgatar a fábrica, tendo como objetivo não apenas preservar o conhecimento que passava de gerações em gerações, mas também honrar os artesãos e as suas habilidades transmitidas, assim como o valioso acervo de teares, cardas e outras máquinas ancestrais que testemunharam uma era em que a indústria era guiada pela destreza manual (Burel Factory, s.d.).

A empresa abraça a tradição do burel, um tecido 100% português que tem como matéria-prima 100% lã e que se encontra há séculos enraizado na cultura portuguesa. É um tecido versátil que apresenta um grau de durabilidade elevado (Branquinho, 2022). No caso da lã, esta vem das ovelhas bordaleiras, uma raça natural da Serra Estrela, sendo a sua lã utilizada pela população há milhares de anos (Baião, 2023). Todavia, a Burel Factory destaca-se ao reinventar esse mesmo património ancestral através da incorporação de designs contemporâneos e técnicas inovadoras (Burel Factory, s.d.).

É uma história de tradição e inovação, que tem resistido ao longo do tempo, a arte feita a várias mãos que urdem, cardam, fiam e tecem em máquinas ancestrais desde o século XIX (Burel Factory, s.d.).

Para despertar os alunos para o conceito de *storytelling*, poderia ser interessante apelar a que estes, a partir das informações acima mencionadas, elaborassem uma pequena história onde não retratassem apenas a Burel enquanto fábrica, mas também a beleza natural que a envolve (Serra da Estrela) e a magia por de trás do tecer das máquinas que produzem a lã e o burel. Realizar um exercício prático onde, numa primeira fase os alunos teriam de enumerar os pontos da marca que, no seu ponto de vista, fossem importantes para chamar novos consumidores. Esses pontos poderiam ser, por exemplo, o local de nascimento da Burel, de onde vem a lã (ovelhas bordaleiras) ou como nasce o Burel. Numa segunda fase, começar a redigir uma história sobre a Burel. Por fim, sugerir aos alunos que pesquisassem os meios de comunicação da marca e escolhessem aquele que, dada a história que elaboraram, fosse o mais adequado para a partilha da mesma.

O objetivo seria permitir que, a partir da elaboração de uma história, os alunos e posteriormente os consumidores, consigam compreender a verdadeira beleza da marca e o que torna os seus produtos tão únicos, nomeadamente o compromisso de assegurar o legado da lã e do burel que vem de há várias gerações.

Questão 2: Como é que a Burel estrutura o seu mix de comunicação?

A Burel utiliza as suas redes sociais para comunicar eventos, produtos, colaborações e parcerias. Compartilham fotos dos seus produtos e as legendas das publicações são feitas em inglês para terem um maior alcance. Utiliza o website da Burel que é uma plataforma central para a comunicação da marca, compartilham histórias sobre a história do burel, os processos de fabricação e a importância da sustentabilidade. A marca possui também a Burel Factory Press, uma modalidade criada em 2019 e que tem como objetivo partilhar algumas das notícias sobre a marca lançadas em revistas ao redor do mundo (Burel Factory, s.d.), tem também uma newsletter digital.

A marca participa regularmente em feiras e eventos internacionais para promover os seus produtos, expandir a sua presença global e para mostrar os produtos ao vivo e contar a história da marca diretamente aos consumidores. Sendo o *storytelling* uma ferramenta muito utilizada nos dias de hoje seria interessante os alunos utilizarem a ferramenta nas redes sociais da marca.

Assim, dando continuidade ao exercício prático sugerido na questão anterior e após os alunos terem conhecimento de como a Burel faz a sua comunicação, tentar perceber se, além dos meios utilizados pela marca, existem outros que ainda pudessem ser utilizados e enriquecessem ainda mais a sua comunicação e a forma como esta se conecta com os consumidores. Atualmente vivemos no mundo das redes sociais. No entanto, a Burel apenas recorre ao seu website e Instagram, tal como referido anteriormente.

Seria interessante pedir aos alunos que revelassem quais as redes sociais que mais utilizam, como por exemplo o TikTok e até mesmo o X (antigo Twitter) e, num breve exercício de experimentação, pensassem em formas originais e apelativas da Burel fazer parte das redes sociais mencionadas. O Tiktok seria interessante uma vez que tem uma ampla base de utilizadores e fornece oportunidades de marketing, dando às empresas uma plataforma única para promover os seus produtos e serviços. A parte negativa do Tiktok é a influência negativa que a plataforma pode ter e respetiva segurança online, uma vez que alguns conteúdos do TikTok podem promover comportamentos prejudiciais ou influências negativas (Team, 2023). Quanto ao X, a parte boa da plataforma é a exposição a nível mundial e a liberdade de *layout*. Essa vantagem é ainda mais aproveitada quando se tem em consideração o poder de adicionar um *backlink*. Enquanto isso, a publicação de uma foto pode levar a um aumento de cerca de 110% no envolvimento com a publicação, mas é necessário um empenhamento significativo para obter resultados satisfatórios (Bagyaratnam, 2024). É certo que não são as redes sociais mais adequadas à natureza e imagem da marca, no entanto, ao abordarmos algo com o qual os alunos se identifiquem e tenham destreza para falar, conseguimos criar uma conexão mais eficaz com eles, que por sua vez vão estar mais suscetíveis a adquirir novos conhecimentos, nomeadamente acerca da Burel Factory e do conceito de *storytelling*.

Questão 3: O que entende pelo conceito de *Storytelling*?

O conceito de *storytelling* é uma estratégia de comunicação que envolve a arte de contar, desenvolver e adaptar histórias, utilizando elementos como personagens, o ambiente, conflito e uma mensagem central. O objetivo é transmitir a mensagem de maneira memorável, conectando-se emocionalmente com o público (Vieira, 2023). O *brand storytelling*, por sua vez, para além de ser uma estratégia que promove um produto ou serviço, possibilita uma maior ligação entre a marca e o consumidor que

demonstra a necessidade de obter um determinado bem. Criar também uma conexão de lealdade com o consumidor e que torne o produto/serviço da marca diferente em relação à concorrência é algo desejável. O comportamento de compra pode ser determinante de acordo com a prestação da marca e como os consumidores se sentem em relação a esta.

Assim sendo, a divulgação de um produto ou serviço deve sempre incluir a missão e os valores da empresa. Dessa forma, o *storytelling* pode ser utilizado não apenas para persuadir os clientes a comprar, mas também para aumentar a conscientização sobre a importante questão da responsabilidade social.

O *storytelling* pode ser feito utilizando várias técnicas incluindo a jornada do herói, que é a estrutura de *storytelling* mais utilizada em mitos, lendas, romances e obras narrativas em geral. Esta jornada de 12 passos descreve um método de narrativa cíclica, onde o protagonista enfrenta e supera diversos desafios em etapas específicas, para no fim tornar-se um herói. Esses passos denominam-se: mundo comum, chamado à aventura, recusa do chamamento, encontro com o mentor, cruzamento do primeiro limiar, provas, aliados e inimigos, aproximação da caverna profunda, a aprovação, a recompensa, o caminho de volta, a ressurreição e por fim o retorno com o elixir (Vieira, 2019).

Esses passos denominam-se:

- Mundo Comum: O herói começa inicialmente a sua jornada num ambiente familiar, onde mostra quem é, como e onde vive e com quem se relaciona;
- Chamado à aventura: Neste momento, o herói recebe um convite que o tira da zona de conforto, desta forma o personagem depara-se com o conflito e com o desafio;
- Recusa do chamamento: Diante um grande desafio é natural que surjam medos e hesitações e é neste primeiro momento que o personagem recusa o chamamento que recebeu e tenta convencer-se a si mesmo que não se importa com aquilo que está a acontecer;
- Encontro com o mentor: Mediante tudo aquilo que está a passar, o herói encontra um guia, um mentor ou uma figura sábia, que lhe oferece conselhos, poderes, treinamento ou qualquer outra coisa que o faça ter autoconfiança para aceitar o desafio;
- Cruzamento do primeiro limiar: Neste momento o nosso herói já está pronto para cruzar o limite entre o mundo comum e um mundo novo. É este momento que marca o início da verdadeira aventura;
- Provas, aliados e inimigos: Agora que o herói ruma em direção ao seu grande objetivo, ele começa a deparar-se com vários desafios e contratempos, na qual vai ter de possuir aliados e enfrentar inimigos ao longo da sua jornada. São com estes testes que o caráter do herói se irá desenvolver e prepará-lo para desafios de maior dimensão;
- Aproximação da caverna profunda: O herói prepara-se para enfrentar o seu maior desafio ao confrontar o principal inimigo. Este é o momento de preparação e reflexão antes de existir o clímax da história;
- A aprovação: O herói enfrenta de facto o seu maior desafio e desta forma é obrigado a lidar com os seus maiores medos e fraquezas. Este é um momento crucial para a sua transformação e autodescoberta;
- A recompensa: Após o herói ter passado por diversas etapas e se ter superado diversas vezes, vai então receber a recompensa que merece. Pode ser um tesouro ou outra conquista significativa;

- O caminho de volta: O herói inicia a sua jornada de volta ao mundo comum, embora este caminho não seja tão perigoso, ainda enfrenta alguns desafios e obstáculos finais antes de regressar a casa;
- A ressurreição: Este é o ponto mais alto da história. É aquela última batalha em que o inimigo ressurge quando mais ninguém estava à espera;
- O retorno com o elixir: O herói finalmente retorna ao mundo comum e como recompensa traz todo o conhecimento adquirido ao longo da jornada (Skills & Lead, s.d.).

Um exemplo da utilização do *storytelling* na Burel Factory poderia ser compartilhar histórias dos artesãos, detalhar a tradição e a sustentabilidade do burel, e narrar a jornada dos produtos desde a concepção até ao uso final. Ao destacar projetos especiais, colaborações, e relatos de clientes, a marca pode criar uma conexão emocional e autêntica, reforçando a importância cultural e ambiental dos seus produtos. Esses elementos ajudam a mostrar a Burel Factory como uma guardiã da tradição, enquanto também inovam e inspiram os consumidores. O protagonista seria a Burel que enfrenta o desafio da preservação e revitalização de técnicas tradicionais de produção de burel em um mundo moderno e industrializado.

Espera-se que os alunos consigam entender o conceito de *storytelling* e o consigam aplicar, nomeadamente nas redes sociais da Burel Factory e no seu website, através dos exercícios práticos sugeridos nas questões anteriores.

Questão 4: Como é que a Burel poderia utilizar o *storytelling* digital para educar os seus consumidores acerca da sustentabilidade?

A sustentabilidade é um pilar fundamental da Burel Factory, que procura sempre incluir práticas ambientais responsáveis em todas as etapas do processo produtivo. Utiliza matérias primas sustentáveis, como a lã das ovelhas da grandiosa Serra e uma fibra natural e renovável. Ao dar prioridade às matérias-primas locais, a empresa reduz também a pegada de carbono. A produção artesanal pela qual a Burel Factory opta, reduz o consumo de energia em comparação aos processos industriais mais intensivos que existem (Burel Factory, s.d.).

Já o *storytelling* consiste numa comunicação feita a partir de uma narrativa envolvente, memorável e persuasiva. Todas as histórias possuem um começo, meio e fim, seguindo uma lógica coerente. Isso não é exceção quando se abordam iniciativas de sustentabilidade através deste conceito.

Fazendo uma ponte com a primeira questão, seria importante começar por relembrar os alunos que através da partilha da história da marca é possível dar logo ênfase à questão da sustentabilidade. Um dos pontos-chaves para que a estratégia de *brand storytelling* tenha sucesso é a habilidade de personalizar e adaptar histórias de acordo com as preferências individuais dos consumidores (Rachman et al., 2024). Para as empresas, as iniciativas de sustentabilidade muitas vezes são complexas, tornando difícil a comunicação transparente das mensagens, valores e iniciativas. Neste sentido, o *storytelling* surge como uma abordagem que auxilia as empresas a lidarem com esse tipo de desafio, através da narrativa e partilha.

Assim sendo, ao tornar a questão da sustentabilidade parte da história da marca, a Burel estaria a criar uma maior ligação emocional com os seus consumidores, sendo este um tema que se encontra tão presente nos dias de hoje.

Recorrendo a soluções inovadoras, como é o caso das redes sociais que estão em constante crescimento, é possível espalhar mais facilmente a história e a mensagem que a marca deseja transmitir (Rachman et al., 2024). Histórias que

retratam os seus valores, emoções e experiências, são uma estratégia que as marcas devem adotar, nomeadamente para que os consumidores consigam facilmente criar uma conexão com a mesma. Deste modo, seria importante perceber de que forma os alunos recorreriam, por exemplo, à Jornada do Herói para abordar a questão sustentabilidade nas redes sociais da marca.

Na Jornada do Herói, os alunos poderiam usar a Burel como sendo uma marca revolucionária e sustentável. Neste tipo de narrativa existe sempre um herói que enfrenta desafios e oferece a solução. Um exercício prático e interessante a adotar seria pedir aos alunos que colocassem a Burel como herói da história e desenvolvessem um desafio relacionado com a sustentabilidade e uma solução. O objetivo seria desenvolver uma narrativa que a marca pudesse partilhar no seu Instagram e website.

Conclusões e contribuições

O caso de estudo proporciona uma melhor compreensão e aplicação do *brand storytelling* num contexto real de marketing e Brand Management. Ao longo do estudo, os alunos são incentivados a explorar a importância e o impacto do *storytelling* na construção e consolidação da Burel Factory, especialmente nas redes sociais e em plataformas online.

Como pressupõe o método do caso, em vez de simplesmente apontar uma solução correta, é fundamental oferecer direções que permitam aos alunos explorar e aprender sobre o tema através da discussão. Através do estudo da marca, a forma como esta faz a sua comunicação, a definição de *storytelling* e de que maneira é possível introduzir esta estratégia na comunicação da Burel Factory, os alunos são desafiados a pensar criticamente sobre a eficácia das técnicas de comunicação baseadas na narrativa. Assim, este estudo tem como objetivo nivelar os alunos com o conhecimento necessário para compreender e aplicar a estratégia *storytelling*, identificando os desafios de comunicação e desenvolver esta abordagem aplicada ao marketing. Através da análise de dados secundários e da discussão sobre as questões propostas, os alunos devem compreender e enfrentar os desafios contemporâneos, aplicando a estratégia de forma eficaz na comunicação das marcas.

Ao combinar tradição com inovação, a Burel poderia utilizar narrativas para criar uma conexão emocional com seus consumidores. Afinal, cada vez mais empresas utilizam o *storytelling* na sua comunicação com o objetivo de transmitir a mensagem de maneira memorável, conectando-se emocionalmente com o público. Além disso, o caso de estudo ilustra a relevância crescente da sustentabilidade no marketing atual, destacando o *storytelling* como uma ferramenta eficaz para alcançar e educar o público através da comunicação das práticas sustentáveis.

Assim, sugere-se uma proposição desafiadora para os alunos através da seguinte pergunta: De que forma o *storytelling* pode ser utilizado na comunicação da Burel Factory?

Concluindo, o caso envolve não só o conhecimento teórico sobre *storytelling*, como também a aplicação prática, preparando os alunos a utilizar essa ferramenta no marketing digital e no *brand management*. Ao aplicar esta estratégia na Burel Factory, os alunos compreendem e aplicam-na num contexto real, utilizando o *storytelling* de forma criativa na estratégia de comunicação das marcas.

Referências

- Aragão, D. (2020). Marketing Digital: O papel do storytelling na fidelização dos clientes [Master's thesis, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/31699>
- Bagyaratnam, A. (2024, junho 11). *Prós e contras do Twitter: Vale a pena estar no X neste momento?* TweetDelete. <https://tweetdelete.net/pt/recursos/pros-and-cons-of-twitter/>
- Baião, M. (2023, março 27). Retratos da vida na serra: da ovelha ao burel, é um tecer de histórias de amor. Expresso. <https://expresso.pt/50anos/2023-03-27-Retratos-da-vida-na-serra-da-ovelha-ao-burel-e-um-tecer-de-historias-de-amor-737d5a5a>
- Ballester, E., Sabiote, E. (2016). "Once upon a brand": Storytelling practices by Spanish brands. *Spanish Journal of Marketing*, 20, 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.06.001>
- Branquinho, R. (2022). Indústria Têxtil Inovadora num movimento "slow fashion" [Master's thesis, Escola Superior de Artes Aplicadas]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Castelo Branco. <http://hdl.handle.net/10400.11/8101>
- Burel Factory. (s.d.). História. Burel Factory. <https://burelfactory.com/pages/history>
- Business Research. (2023). *Tamanho do mercado de Artesanato, participação, crescimento, análise global da indústria, por tipo (Woodware, Artmetal Ware, tecidos e lenços impressos à mão, produtos bordados e de crochê, Zari e Zari Goods e bijuterias) por aplicativo (varejistas de desconto, lojas de departamento, especialidade Lojas, Varejista por Catálogo, Varejista na Internet, Varejista Independente) Informações Regionais e Previsão de 2023 a 2030*. Business Research. <https://www.businessresearchinsights.com/pt/market-reports/handicrafts-market-100147>
- Correia, I. (2021). Estratégias de internacionalização das PME portuguesas – o estudo de caso da empresa Burel Factory [Master's thesis, Universidade Lusófona]. Repositório Científico Lusófona. https://recil.ulusofona.pt/bitstream/10437/12690/1/VF_CORREIA_IN%c3%8aSMGE_2021_1DE1.pdf
- Deloitte. (s.d.). *Shifting sands: How consumer behaviour is embracing sustainability*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-business/articles/shifting-sands-sustainable-consumer.html>
- Ecolã. (s.d.). Terras de Lã. Ecolã. <https://ecolaportugal.com/lander>
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Elsevier Editora Ltda. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/\\$File/9938.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/$File/9938.pdf)
- O que é a Jornada do Herói. (s.d.). Skills & Lead. <https://skillsandlead.pt/artigo/o-que-ea-jornada-do-heroi/>
- Rachman, R., Hamid, M., Wijaya, B., Wibowo, S., Intan, D. (2024). Brand storytelling in the digital age: challenges and opportunities in online marketing. *Journal Ekonomi*, 33(5), 355-364. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/3748>

- Rodrigues, A. (2022, agosto 30). *Burel Factory em força no circuito das feiras*. Jornal T. <https://jornal-t.pt/noticia/burel-factory-com-forte-presenca-no-circuito-das-feiras/>
- Team, R. (2023, junho 14). *12 vantagens e desvantagens do Tiktok*. <https://barrazacarlos.com/pt-br/vantagens-e-desvantagens-do-tiktok/>
- Vieira, D. (2019, abril 3). *Jornada do Herói: as 12 etapas de Christopher Vogler e Joseph Campbell para contar uma história impecável*. *Talent Network*. <https://rockcontent.com/br/talent-blog/jornada-do-heroi/>

2.6 Coca-Cola Sustentável: O Dilema da Comunicação

Renata Batista Carriço
Marco Alexandre da Cruz Teixeira
Inês Sofia da Cruz Mateus
Mariana Antunes Viola

RESUMO

Nos últimos anos, a procura por práticas sustentáveis tornou-se uma prioridade global, motivada pelas preocupações com as mudanças climáticas e a escassez de recursos naturais. Empresas de todos os setores, incluindo a Coca-Cola, enfrentam a pressão de adotar políticas que considerem tanto o lucro quanto o bem-estar do planeta. A Coca-Cola, uma das marcas mais reconhecidas mundialmente, está empenhada em comunicar eficazmente suas iniciativas de sustentabilidade ao público. O desafio não é apenas implementar práticas sustentáveis, mas também transmitir essas ações de maneira autêntica e convincente. Este estudo explora as dificuldades de comunicar a sustentabilidade na indústria de bebidas, usando a Coca-Cola como exemplo principal. A Coca-Cola implementou várias iniciativas para promover a sustentabilidade, como a redução do uso de plástico, programas de gestão da água e investimentos em energias renováveis, mas enfrenta críticas sobre a eficácia e autenticidade dessas ações. A comunicação clara e transparente dessas práticas é essencial para fortalecer a confiança dos consumidores e a reputação da marca. Neste caso iremos apresentar diversas técnicas de comunicação, que a Coca-Cola poderá adotar para melhorar a sua comunicação sobre as suas práticas de sustentabilidade.

Palavras-chave: Coca-Cola. Sustentabilidade. Comunicação. Estratégias. Poluição.

Introdução

Nos últimos anos, a procura por práticas sustentáveis tem se tornado uma prioridade global, impulsionada pelas preocupações com as mudanças climáticas, a escassez de recurso naturais e a crescente conscientização sobre os impactos ambientais das atividades humanas. Empresas de todos os setores estão a ser pressionadas a adotar políticas e estratégias que levem em consideração não apenas o lucro financeiro, mas também o bem-estar do planeta e das comunidades onde operam.

Nesse contexto, a Coca-Cola, uma das marcas mais reconhecidas e consumidas em todo o mundo, enfrenta um dilema: como comunicar efetivamente as suas iniciativas de sustentabilidade para o público? O desafio não reside apenas em implementar práticas sustentáveis, mas também em transmitir essas ações de forma autêntica e convincente aos consumidores e à sociedade em geral.

Este caso de ensino explora as dificuldades da comunicação da sustentabilidade na indústria das bebidas, utilizando a Coca-Cola como exemplo principal. Ao longo deste caso, destacaremos como a Coca-Cola enfrenta o desafio de equilibrar as suas metas de lucratividade com as procuras por responsabilidade social e ambiental, bem como os diferentes interesses, incluindo os consumidores, os investigadores, os ativistas ambientais, etc. Este estudo apresenta a possível relação sobre a sustentabilidade corporativa e a comunicação estratégica, fornecendo um quadro abrangente para a reflexão e o debate sobre esse tema.

Enquadramento Teórico

A sustentabilidade empresarial refere-se à adoção de práticas de negócios que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades. Este conceito inclui a gestão responsável dos recursos naturais e humanos, procurando um equilíbrio entre o crescimento económico, proteção ambiental e o bem-estar social.

Entre os princípios da sustentabilidade, destaca-se o Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*), que sugere que as empresas devem concentrar-se em três áreas principais: economia, social e ambiental. John Elkington, argumenta que a performance de uma empresa deve ser medida não apenas pelo lucro económico, mas também pelo impacto social e ambiental. (Elkington, 1996).

Outro princípio importante é a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que se refere às práticas e políticas empresariais destinadas a contribuir para o bem-estar social e ambiental. (Carroll, s.d.)

O combate à poluição envolve ações destinadas a reduzir, controlar e prevenir a contaminação do meio ambiente por substâncias nocivas. As empresas desempenham um papel crucial neste esforço através de práticas como a redução de emissões, gestão adequadas de resíduos e utilização de tecnologias limpas. Entre práticas comuns de combate à poluição, destacam-se a redução de emissões, que implica a implementação de tecnologias e processos que minimizam a emissão de poluentes no ar, na água e no solo; a gestão de resíduos, que envolve o desenvolvimento de sistemas que promovem a reciclagem, reutilização e tratamento adequado dos resíduos industriais; e o uso de energias renováveis, substituindo fontes de energia fósseis por fonte de energia renováveis, como solar e eólica. (Porter, 1995)

A Coca-Cola, uma das maiores marcas do mundo, tem adotado várias iniciativas para promover a sustentabilidade e combater a poluição. A empresa comprometeu-se a reduzir o uso de plástico de uso único, desenvolvendo embalagens recicláveis e reutilizáveis. Em 2018, a Coca-Cola lançou a iniciativa “*World Without Waste*”, com a meta de recolher e reciclar o equivalente a todas as garrafas e latas que vende até 2030. Além disso, a empresa implementou programas para gestão sustentável da água, como o “*Water Replenishment Program*”, que pretende restabelecer 100% da água utilizada nas suas bebidas de volta ao meio ambiente, um objetivo que foi alcançado e ultrapassado em 2020. A Coca-Cola também investe em energias renováveis para reduzir a sua pegada de carbono, com o objetivo de reduzir a emissão de gases de efeito de estufa em 25% até 2030 em comparação com os níveis de 2010. (Company, s.d.)

Comunicar práticas sustentáveis é vital para as empresas por várias razões. Primeiro, essas práticas melhoram a imagem da marca e fortalecem a confiança dos consumidores, já que as marcas percebidas como socialmente responsáveis tendem a ganhar mais lealdade dos clientes. Segundo as práticas sustentáveis podem fornecer uma vantagem competitiva, diferenciando a empresa da concorrência e atraindo consumidores que valorizam a sustentabilidade. Por fim, a comunicação transparente das práticas sustentáveis ajuda as empresas a cumprir com as regulamentações ambientais e sociais, evitando penalidades e melhorando as suas relações com os reguladores e a comunidade.

A sustentabilidade e o combate à poluição são, portanto, essenciais para a estratégia empresarial, especialmente em grandes marcas como a Coca-Cola. Implementar e comunicar práticas sustentáveis não só contribui para a preservação

ambiental e o bem-estar social, mas também oferece benefícios tangíveis para a empresa, como a melhoria da reputação e vantagem competitiva. A Coca-Cola, com suas iniciativas em gestão de resíduos, redução de plásticos e uso de energias renováveis, exemplifica como as empresas podem liderar pelo exemplo e engajar o público em práticas responsáveis.

Desenvolvimento do Caso

Nos últimos anos, a sustentabilidade tornou-se uma preocupação para consumidores, investidores e organizações ao redor do mundo. Em resposta a esses problemas, muitas empresas têm adotado práticas mais sustentáveis, procurando comunicar essas iniciativas de forma transparente e eficaz. No entanto, nem todas as empresas têm sido bem-sucedidas nessa comunicação, gerando desconfiança e críticas do público. Um exemplo notável desse dilema é a Coca-Cola, uma das maiores e mais reconhecidas empresas de bebidas do mundo.

Diversos influencers, famosos e imprensa, acabam por ter atitudes que muitas vezes prejudicam a imagem da marca.

A Coca Cola enfrentou diversas críticas e acusações de enganar o público sobre os seus esforços de reciclagem. A Comissão Europeia anda a investigar denúncias contra a empresa, de que é acusada de *greenwashing*, uma ação em que as empresas fazem demonstrações enganosas sobre a sustentabilidade dos seus produtos, ao afirmarem que as suas garrafas de plástico seriam “100% recicladas ou 100% recicláveis”.

A Organização Europeia do Consumidor, apoiada pelos grupos ambientalistas Client Earth e ECOS declara que as garrafas nunca serão produzidas inteiramente de materiais reciclados e que a reciclagem depende de várias condições, como a infraestrutura disponível no local onde são comercializadas.

Segundo Rosa Pritchard, advogada da ClientEarth “A evidência é clara: as garrafas plásticas de água simplesmente não são recicladas repetidamente para se tornarem novas garrafas na Europa. Uma taxa de reciclagem de ‘100%’ para garrafas não é tecnicamente possível e, só porque as garrafas são feitas com plástico reciclado, não significa que não prejudiquem as pessoas e o planeta. É importante que as empresas não representem a reciclagem como uma solução mágica para a crise do plástico. Em vez disso, precisam concentrar esforços na redução do plástico na fonte.”

Em resposta, a Coca Cola afirmou que “está a trabalhar para reduzir o uso de embalagens plásticas e a investir para coletar e reciclar o equivalente às embalagens”. A empresa também mencionou que as suas embalagens contêm mensagens para aumentar a conscientização sobre a reciclagem. (Lorenzo, 2023).

Para a realização deste caso criámos uma, personagem fictícia, baseada, em Emily Smith, uma influenciadora digital com mais de 97 milhões de seguidores nas suas redes sociais, é conhecida mundialmente pelas suas campanhas em prol do meio ambiente. Com uma base de fãs diversificada e fiel, as suas opiniões têm um impacto significativo na opinião pública e nas decisões de consumo dos seus seguidores. Num vídeo fictício que pretende resumir as críticas habitualmente feitas à atuação da empresa, postado no Instagram, Emily Smith decide abordar a questão da sustentabilidade, focado na Coca-Cola. O vídeo, intitulado “A Verdade Oculta sobre a Coca-Cola e o Meio Ambiente”, torna-se viral rapidamente, alcançando milhões de visualizações em poucas horas.

No vídeo, Emily Smith apresenta uma série de críticas contra a Coca-Cola incluindo:

- **Uso Excessivo de Plástico:** Emily alega que a Coca-Cola é uma das maiores poluidoras de plástico no mundo, mostrando imagens de praias e oceanos repletos de garrafas da marca. Ele destaca que, apesar das promessas de redução do uso de plástico, a empresa continua a ser uma grande contribuidora para a crise global de resíduos plásticos.
- **Greenwashing:** A influenciadora acusa a Coca-Cola de praticar “greenwashing”, uma tática onde a empresa promove campanhas de sustentabilidade que são mais publicidade do que ações concretas. Ele critica campanhas recentes da marca, afirmando que são superficiais e não resolvem os problemas estruturais de poluição e desperdício.
- **Impacto na Água:** Emily Smith menciona estudos e reportagens que indicam que a Coca-Cola tem um histórico de uso excessivo de água em regiões já afetadas por escassez, prejudicando comunidades locais e ecossistemas.

A reação ao vídeo é imediata e intensa. Milhões de comentários, compartilhamentos e tweets começam a circular, com muitos consumidores prometendo boicotar a Coca-Cola até que a empresa adote práticas mais sustentáveis. Hashtags como #CocaColaPolui, #DigaNãoÀCocaCola, #SustentabilidadeJá começam a surgir no Instagram, Twitter, etc.

A polêmica continua a crescer, levando a uma série de debates públicos e programas de televisão que discutem a responsabilidade das grandes corporações em questões ambientais. Outras marcas de bebidas também se manifestam, tentando se posicionar como alternativas mais sustentáveis. A pressão sobre a Coca-Cola aumenta, resultando em uma série de compromissos adicionais por parte da empresa, incluindo um plano acelerado para reduzir o uso de plástico e aumentar a transparência em suas práticas de sustentabilidade.

A Coca-Cola enfrenta um dilema significativo em relação à sua comunicação sobre sustentabilidade. Num mundo cada vez mais consciente das questões ambientais, a empresa está sob pressão para demonstrar o seu compromisso com práticas sustentáveis. No entanto, a comunicação inadequada ou insuficiente sobre as suas iniciativas de sustentabilidade pode prejudicar a sua imagem e lealdade do consumidor.

Fonte de Dados

Foram utilizados dados primários e secundários para elaboração deste caso. Os dados primários foram obtidos a partir de um pequeno inquérito que realizámos com o intuito de verificar se as ações da Coca-Cola são reconhecidas pelo público.

Já os dados secundários foram tirados a partir do Relatório de Sustentabilidade Portugal 2022.

Objetivos Educacionais

O caso foi desenvolvido com o intuito de poder ser utilizado em atividades letivas futuras, junto de alunos de Marketing ou em cursos/atividades que pretendem contribuir para a aprendizagem destes conceitos, tais como, identidade, sustentabilidade, storytelling e ativismo.

A educação encontra-se em constante evolução e vai ter um forte impacto na forma como os estudantes podem vir a ver a educação e o mundo ao seu redor. Os Objetivos Educacionais (OE) no ensino superior estão bastante presentes em todas

as áreas profissionais, uma vez que vai ser essencial para a educação pedagógica dos estudantes.

Saber inovar e apresentar novos métodos de ensino é crucial para captar atenção dos alunos (Global Education Monitoring Report Team, 2020) e mostrar aos mesmo que a educação encontra-se em constante desenvolvimento e que existem novas formas de avaliação onde os estudantes conseguem ter melhor proveito acadêmico, uma vez que vão realizar trabalhos com temas onde tem um forte interesse e conseguem interligar a matéria lecionada com algo prático que gostem e que os chame atenção, incorporar ferramentas digitais e utilizá-las de forma inteligente no ambiente educacional pode oferecer oportunidades e uma variedade de benefícios para os alunos (Mirza, 2020).

Com a criação dos Objetivos Educacionais (OE) é possível mostrar de forma clara e concisa o caso da Sustentabilidade da Coca-Cola e os desafios que a mesma tem enfrentado para comunicar as suas estratégias de sustentabilidade aos consumidores através dos seus produtos e campanhas.

Os OE têm como objetivo expor os conceitos específicos que se quer abordar e assim ter resultados positivos.

- Conseguir definir o Storytelling e usar o mesmo na comunicação da Sustentabilidade da Coca-cola.
- Perceber por parte da visão dos consumidores se a Coca-Cola já implementa práticas sustentáveis e se as mesmas têm efeito nas compras dos consumidores.
- Análise de dados através de um inquérito sobre a relação entre o consumidor e a Coca-Cola/Sustentabilidade.
- Avaliar se a comunicação da Coca-Cola através do Storytelling, focado em Sustentabilidade, tem impacto na decisão de compra por parte dos consumidores.

Com a criação dos OE, pode-se orientar o estudo posto em prática sobre a Comunicação Sustentável, e se a mesma também tem impacto nos consumidores. Os alunos deverão conseguir perceber os OE. Através dos mesmos podemos acompanhar a aprendizagem dos alunos e tentar perceber se estão a compreender como é que a Coca-Cola pode melhorar a comunicação na sustentabilidade com a utilização do Storytelling.

A criação de Objetivos Educacionais é importante para os alunos. É uma forma de inovar os métodos pedagógicos de forma a captar a atenção dos estudantes, e dos mesmos conseguirem reter a matéria e alcançar os objetivos pretendidos, uma vez que vai ser necessário meter em prática a Bloom's digital taxonomy – Knowledge> Understanding >Application (S.Hogle, 2024), onde através de um trabalho os alunos conseguem interiorizar a matéria lecionada em aula, realizar uma pesquisa, e meter em prática o que aprenderam através de um trabalho, com um tema e uma empresa que se identificassem ou tivessem interesse.

Questões para Discussão

Apresentamos a seguir a questão que será utilizada para a análise do caso durante a etapa da Análise das Questões.

- Por que é importante para a Coca-Cola utilizar histórias reais e testemunhos na comunicação das suas iniciativas de sustentabilidade?

- Como pode a Coca-Cola melhorar a sua comunicação acerca da sustentabilidade, através do storytelling digital?

Análise das Questões

A partir do Relatório de Sustentabilidade Portugal 2022, com os subtemas de “Indicadores Principais Embalagens” e “Indicadores Principais Água” Como podemos observar, a Coca-Cola continua a apostar na sua estratégia de Sustentabilidade que visa alcançar “Um mundo sem resíduos”.

Tabela 2

Indicadores Principais Embalagens da Coca-Cola.

Indicadores Principais Embalagens

Embalagens	Métricas	2020	2021	2022
Embalagens recicláveis ou reutilizáveis	Percentagem de embalagens que são recicláveis ^(C) (%)	99,0%	99,2%	99,2%
	Percentagem de embalagens de vidro que são retornáveis (%)	89,5%	88,9%	91,8%
Recolha de Embalagens	Embalagens recolhidas para reciclagem por via local ou parceiros nacionais sobre a percentagem do total de embalagens colocadas no mercado ^(D) (%)	30,9%	29,4%	35,5%
Plástico Reciclado (rPET)	Percentagem de PET utilizado correspondente a rPET (%)	24,9%	25,5%	31,9%
	Percentagem de embalagens que são 100% rPET ^(E) (%)			13,8%

Tabela 3

Indicadores Principais Água, Coca-Cola.

Indicadores Principais Água

Água	Métricas	2020	2021	2022
Gestão dos Recursos Hídricos	Instalações com planos de proteção das fontes de água e avaliações no mesmo local da vulnerabilidade das fontes de água ^(F) (%)	100%	100%	100%
	Rácio de utilização da água (litros/litro)	1,62	1,59	1,55
	Volume total de água utilizada	306,257	320,636	347,559

Verificando a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, é possível observar que não existiu uma subida significativa na percentagem de embalagens que são recicláveis, em 2020 tinha-se uma percentagem de 99,0% e em 2021 existiu um aumento de 0,02% e manteve-se assim desde então. Contudo, ao analisar-se a percentagem de rPET², isto é a percentagem de poliéster reciclado que é um material obtido a partir da reciclagem de restos de materiais, consegue-se perceber que 31,9% do PET³ total utilizado já é rPET, existindo uma evolução positiva e significativa ao comparar com 2020 que era apenas 24,9%.

91,8% das embalagens de vidro são de vidro retornável existindo uma subida de 2,3% em 2 anos.

De acordo com a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, é possível observar que desde 2020 100% das instalações contam com planos de proteção das fontes de água e avaliações da sua vulnerabilidade. O rácio de utilização de água tem verificado uma diminuição ao longo dos anos, representando o valor de 1,62 litros de

² Recycled PET (Polyethylene Terephthalate)

³ PET : Polietileno Tereftalato, é um plástico comum em embalagens de bebidas e alimentos. É reciclável e resistente.

água gastos para a produção de um litro de Coca-Cola no ano de 2020 e o valor de 1,55 no ano de 2022.

A análise do caso evidencia a decisão que precisa ser tomada pela marca da Coca-Cola em relação ao desenvolvimento de uma estratégia de melhorar a comunicação da marca, através do storytelling digital, acerca da divulgação das técnicas de sustentabilidade que a marca já utiliza e que não são reconhecidas.

Questões: Por que é importante para a Coca-Cola utilizar histórias reais e testemunhos na comunicação das suas iniciativas de sustentabilidade? Como pode a Coca-Cola melhorar a sua comunicação acerca de sustentabilidade, através do storytelling digital?

Para isso realizámos um inquérito com o propósito de verificar se as ações da Coca-Cola são reconhecidas pelo público, como poderemos ver já a seguir.

Figura 3

1ª Pergunta- Inquérito Sustentabilidade da Coca-Cola.

Como avalia os esforços da Coca-Cola em relação à Sustentabilidade?

41 respostas

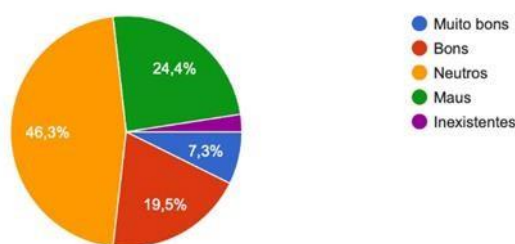


Figura 4

4ª Pergunta- Inquérito Sustentabilidade da Coca-Cola.

Como avalia as iniciativas de reciclagem promovidas pela Cola-Cola?

41 respostas

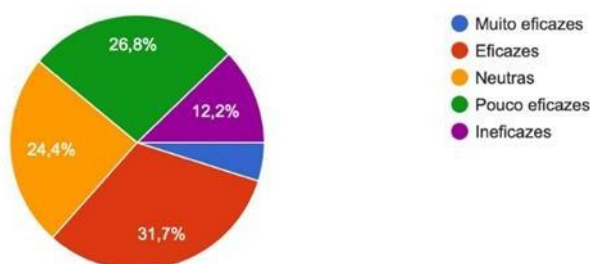
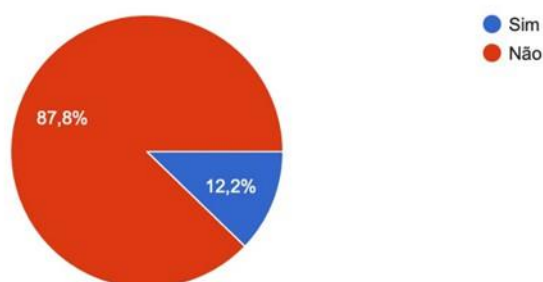


Figura 5

6ª Pergunta- Inquérito Sustentabilidade da Coca-Cola.

Conhece alguma prática Sustentável da Coca-Cola?

41 respostas



Analisando os resultados obtidos face ao questionário realizado, é possível formar algumas conclusões relativamente à opinião que o público possui sobre a sustentabilidade da Coca-Cola.

Primeiramente, é perceptível que a maioria dos inquiridos, as ações da marca em relação à sustentabilidade não são encaradas como boas nem más, apresentando então um carácter neutro. Deste modo, a maioria do público acredita que a marca está de facto a tomar algumas medidas para melhorar as suas práticas no espectro da sustentabilidade, porém, parecem também acreditar que as medidas em causa não são eficazes o suficiente para realmente fazer a diferença na poluição causada pela marca. A segunda resposta mais frequente é que os esforços da Coca-Cola são considerados eficazes ou então são tidos como pouco eficazes.

Isto demonstra que uma grande percentagem de pessoas interpreta as iniciativas da marca como não estando, de todo, a minimizar os estragos ambientais feitos por si ou, então, nem sequer reconhecem que qualquer tipo de esforço seja feito pela Coca-Cola no sentido de proteção ambiental. Esta última situação pode refletir desconfiança nas promessas da empresa face à sustentabilidade ou um completo desconhecimento das práticas sustentáveis já implementadas pela marca. A terceira resposta mais comum é que os esforços da Coca-Cola são eficazes. Apesar de esta opinião ser claramente a menos partilhada pelo público (sendo então a menor percentagem) demonstra que existe ainda uma parte significativa dos inquiridos que acredita que as iniciativas sustentáveis da marca estão a contribuir para minimização da poluição ambiental.

As respostas a questionários e testemunhos são ferramentas vitais na análise de casos de ensino. Elas fornecem uma base sólida de dados quantitativos e qualitativos que informam a tomada de decisões, ajudam a identificar problemas e necessidades, e avaliam a eficácia da comunicação da marca. Visto que são dados reais, tornam-se fidedignos para a análise do caso.

Desta forma, é possível concluir que a opinião pública sobre a sustentabilidade da Coca-Cola apresenta contornos mistos, uma vez que tendo uma clara inclinação para a neutralidade e ceticismo, tem também uma percentagem significativa de pessoas que apoiam e acreditam nas medidas tomadas pela marca. Isto sugere que, enquanto a empresa pode estar a comunicar as suas iniciativas e medidas, essas mensagens não estão a alcançar o público de uma forma convincente, o que acaba por levar uma grande parte do público a não confiar nas práticas sustentáveis da marca ou, então, a não apresentar qualquer conhecimento sobre as mesmas. Para melhorar a percepção que o público tem sobre si, a Coca-Cola precisa de, não só

reforçar e ampliar as suas iniciativas de sustentabilidade, mas também investir numa comunicação mais eficaz sobre os impactos positivos dessas mesmas ações.

A Coca-Cola, como uma das maiores empresas de bebidas do mundo, tem implementado diversas iniciativas de sustentabilidade para reduzir o seu impacto ambiental. No entanto, há desafios significativos na comunicação dessas iniciativas ao público, que muitas vezes não as reconhece ou não confia plenamente nelas. Algumas estratégias para melhorar a comunicação da marca são:

- **Narrativa Clara e Acessível:** Simplificar a comunicação sobre as iniciativas de sustentabilidade, utilizando uma linguagem acessível e exemplos concretos para facilitar a compreensão. (Yale Environmental Center, 2016)
- **Histórias e Testemunhos:** Utilizar histórias reais e testemunhos para ilustrar o impacto positivo das iniciativas, tornando a mensagem mais pessoal e cativante.
- **Transparência e Dados:** Fornecer dados claros e detalhados sobre os resultados das iniciativas de sustentabilidade e ser transparente sobre os desafios e progressos.
- **Engajamento da Comunidade:** Envolver ativamente a comunidade nas iniciativas e promovendo uma abordagem colaborativa e aumentando a credibilidade.
- **Campanhas Consistentes e Visíveis:** Investir em campanhas de comunicação consistentes e visíveis que destacam os esforços de sustentabilidade de maneira contínua e integrada às demais estratégias de marketing.

Melhorar a comunicação sobre técnicas de sustentabilidade pode ajudar a Coca-Cola a ganhar a confiança do público e ser reconhecida pelos seus esforços ambientais, contribuindo para uma imagem de marca mais positiva e responsável.

Narrativa Clara e Acessível

Para que a Coca-Cola possa comunicar as suas iniciativas de sustentabilidade de maneira clara e acessível, é importante adotar estratégias práticas que facilitem a compreensão e que cativem o público. Alguns exemplos práticos são:

Uso de Infográficos⁴ e Visualizações: (LinkedIn, s.d.)

- Criar infográficos que expliquem de maneira visual e simplificada as iniciativas de sustentabilidade, como a redução do uso de plástico, economias de água, e esforços de reciclagem.
- Utilizar animações curtas que mostrem o ciclo da vida dos produtos e como as práticas sustentáveis são implementadas.
- Campanhas em Redes Sociais: (Marketing Sustentável: Estratégias digitais para empresas, 2024)
- Publicar séries de postagens educativas em redes sociais que expliquem passo a passo as ações sustentáveis da empresa.
- Lançar desafios e competições que incentivam os consumidores a participar sustentáveis, como reciclagem e redução de desperdício, com prémios e reconhecimento.

Website dedicado à sustentabilidade

⁴ Infográficos: Representação visual de informações ou dados.

- Desenvolver uma secção no site da Coca-Cola dedicada exclusivamente às práticas de sustentabilidade, com informações detalhadas, gráficos interativos e atualizações constantes.
- Incluir ferramentas que permitam aos consumidores rastrear o impacto das suas ações sustentáveis ao escolherem produtos da Coca-Cola.
- Parcerias com Influenciadores e Organizações:
- Colaborar com influenciadores digitais que sejam conhecidos pelo seu compromisso com a sustentabilidade para promover as Iniciativas da Coca-Cola de maneira autêntica.
- Trabalhar com organizações ambientais respeitadas para demonstrar apoio às práticas sustentáveis da empresa e aumentar a credibilidade.

Histórias e testemunhos

A Coca-Cola promove diversas iniciativas que ao longo do tempo tem vindo a causar impactos positivos. Aqui está uma dessas ações reais e testemunhos que ilustram esse impacto:

Recuperação de praias

A Coca-Cola em Portugal tem investido em projetos de recuperação e limpeza de praias. O programa Mares circulares, criado em 2018, é uma iniciativa promovida pela Coca-Cola em parceria com a LPN – Liga para a Proteção da Natureza, que tem como objetivo a limpeza das costas e fundos marinhos, a sensibilização dos cidadãos e o desenvolvimento e promoção de uma economia circular. “E tem como foco olhar para o futuro apoiando anualmente projetos de investigação e start-ups ibéricas que proponham soluções e tecnologias inovadoras para o problema do lixo marinho com uma abordagem de economia circular.” (Portugal C. C., 2023)

Temos como evidência disso, um vídeo feito pela Coca-Cola Portugal, com o nome “Limpeza de MaresCirculares na Praia dos Galapos (Setúbal)” (Portugal C.-C., 2019).

Figura 4

Vídeo Limpeza de Mares Circulares, Coca-Cola.



Testemunho

“Esta ação permite não só fazer a parte da sensibilização, não só a limpeza de praias, mas levar a que todos os participantes tenham a consciência sobre as suas intervenções no dia-a-dia. É mais uma ação de sensibilização, mais uma ação de

limpeza, mas acho que faz toda a diferença no projeto em que está integrada, que é o Mares Circulares”.

“Em 5 anos, Mares Circulares formou cerca de 10.000 cidadãos e faz 96 intervenções com 8.7 toneladas de resíduos recolhidos. Com 96 intervenções realizadas em praias e ambientes aquáticos, o programa contou com a participação de escolas, fundações, associações, empresas, com destaque para a intervenção na Praia da Ponta dos Corvos com mais resíduos coletados (668,18kg) e a intervenção em 5 praias ao longo da costa de Viana do Castelo com a mobilização do maior número de voluntários num só dia (1615).” (Portugal C. C., 2023)

Segundo Manuel Bastos, Projects & Sustainability Manager da Coca-Cola Europacific Partners, “O programa Mares Circulares, continua a crescer desde 2018, é uma iniciativa que está inserida na nossa estratégia de recolher uma embalagem por cada uma que colocamos no mercado, e que através do papel fundamental da LPN ,permite ser interventivos na sensibilização e formação ambiental para a promoção de uma economia circular e o combate do problema do lixo marinho, promovendo uma cidadania ativa ao nível do voluntariado. Os resultados alcançados nestes cinco anos deixam-nos extremamente satisfeitos e motivados para continuar o nosso trabalho em prol da preservação dos oceanos, onde todos temos um papel ativo a desempenhar.”

Ana Sofia Ribeiro, Coordenadora do Departamento de Sensibilização, Educação e Formação Ambiental da Liga para a Proteção da Natureza afirma que, “Mares Circulares é de extrema importância para a promoção da literacia para o oceano e para uma cidadania ativa, e é muito gratificante poder coordenar e implementar este projeto no terreno, quer junto dos voluntários como da comunidade escolar, promovendo uma cultura baseada na economia circular e no respeito pelo ambiente através de sensibilização e formação.” (Portugal C. C., 2023).

Transparência e Dados

Para comunicar de forma eficaz as iniciativas de sustentabilidade e conquistar a confiança do público, a transparência de dados é crucial. Aqui estão alguns exemplos práticos de como a Coca-Cola pode implementar estratégias de transparência de dados:

Relatórios de sustentabilidade detalhados (EuropacificPartners, 2022)

- Adicionar dados aos relatórios anuais de sustentabilidade, como; os objetivos, progressos, desafios e resultados das iniciativas ambientais da empresa. Esses relatórios devem ser amplamente divulgados e acessíveis ao público.
- Incluir infográficos e resumos executivos que simplifiquem os dados apresentados nos relatórios, facilitando a compreensão dos principais pontos.
- Transparência em Projetos e Iniciativas Específicas:
- Fornecer descrições detalhadas dos projetos de sustentabilidade, incluindo objetivos específicos, cronogramas, investimentos e resultados esperados.
- Publicar estudos de caso e histórias de impacto que mostrem o efeito concreto das iniciativas de sustentabilidade na comunidade e no meio ambiente.

Engajamento da Comunidade

Engajar os consumidores nas iniciativas de sustentabilidade da Coca-Cola pode aumentar a conscientização e a participação ativa, além de fortalecer a confiança e a lealdade à marca. Aqui estão alguns exemplos práticos de estratégias de engajamento do consumidor:

Campanhas interativas nas redes sociais

- Lançar desafios nas redes sociais, como "Desafio de Reciclagem", incentivando os consumidores a compartilhar fotos e vídeos de suas práticas de reciclagem usando uma hashtag específica. Oferecer prêmios para as contribuições mais criativas e impactantes.
- Pedir aos consumidores para compartilharem suas próprias histórias de sustentabilidade e destacá-las nas redes sociais da Coca-Cola.
- Programas de Fidelidade e Recompensas:
- Integrar práticas sustentáveis nos programas de fidelidade, recompensando os consumidores por ações como a reciclagem de embalagens, a compra de produtos ecológicos ou a participação em eventos de limpeza comunitária.
- Oferecer pontos de fidelidade adicionais para consumidores que reciclarem embalagens em pontos de coleta designados pela Coca-Cola.
- Experiências Interativas em Pontos de Venda:
- Instalar máquinas de reciclagem interativas em pontos de venda que recompensam os consumidores com cupões de desconto ou produtos gratuitos por reciclar embalagens da Coca-Cola.
- Montar estandes em supermercados e eventos que mostrem o ciclo de vida dos produtos da Coca-Cola e as práticas de sustentabilidade da empresa.

Campanhas publicitárias (Kenneth E. Clow)

Os anúncios para Coca-Cola podem ser colocados em inúmeros lugares estratégicos para aumentar a visibilidade e o impacto da marca. Temos como opções disso:

Painéis publicitários (Outdoors)

- Afixarem os seus anúncios em áreas com uma grande concentração de pessoas, como por exemplo nos centros urbanos, nas ruas movimentadas e em avenidas.
- Ao longo de estradas movimentadas, onde muitas pessoas passam diariamente e próximos de supermercados e centros comerciais.
- Colocarem também a sua publicidade em quiosques e em áreas com muita movimentação.
- Transportes Públicos:
- Anúncios em autocarros e comboios, tanto no interior quanto no exterior, conseguindo atingir assim uma ampla audiência. E também em estações de metro. Colocarem painéis e displays, para mais uma vez, conseguirem atingir uma ampla audiência.
- Eventos e Patrocínios:

- A sua publicidade para além de poder ser feita também em Festivais e Eventos Culturais, pode também ser usada em Eventos desportivos. Quanto aos Festivais e Eventos, patrocinar tanto um quanto outro, pode atingir uma visibilidade da audiência em grande escala. Já quanto aos eventos desportivos, colocarem os anúncios em estádios e em arenas conseguem atrair uma grande audiência.

Conclusão e Contribuições

Ao longo deste trabalho tivemos a possibilidade de analisar de uma forma aprofundada a marca Coca-Cola, através da criação de um dilema relacionado com a sua sustentabilidade. De forma a ajudar esta análise foi criado um caso hipotético, no qual as suas personagens são de cariz fictício, onde nos deparamos com uma crítica direta à Coca-Cola acerca das suas medidas sustentáveis implementadas, fazendo-nos criar respostas para lidar com este tipo de acontecimentos. De lembrar que este caso tem um propósito único e exclusivamente pedagógico.

Também demos uso a um questionário que realizámos com o objetivo verificar a comunicação da Coca-Cola acerca da sua sustentabilidade, e conseguimos retirar a informação que esta apresenta uma fraca comunicação, uma vez que as suas medidas sustentáveis são pouco conhecidas, tendo em conta o público inquirido.

Posteriormente neste trabalho apresentamos opções e ideias de como a Coca-Cola pode melhorar este departamento, tendo com objetivo dar a conhecer todas as medidas já implementadas, mas não conhecidas por parte do público em geral.

Em conclusão, através da realização deste trabalho conseguimos melhorar a nossa capacidade crítica e criativa, uma vez que trabalhamos com um problema real de uma marca com grande notoriedade no seu mercado, e que nos fez criar maneiras de contornar este problema e dar uma resposta.

Também conseguimos ter a perceção que até uma marca como a Coca-Cola, que apresenta um impacto significativo na economia portuguesa, uma vez que conseguiu gerar 51 milhões de euros de valor acrescentado direto e 498 milhões de euros em valor acrescentado indireto, representando 0,23% do PIB nacional (<https://www.cocacolaep.com/assets/Estudo-Impacto-Socioeconomico-22.pdf>), tem os seus problemas e não é uma marca perfeita, existindo sempre algo a melhorar.

Referências

- Carroll, A. B. (s.d.). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Obtido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>
- Company, T. C.-C. (s.d.). *The Coca-Cola Company*. Obtido de <https://www.coca-colacompany.com/>
- Elkington, J. (01 de 09 de 1996). *The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Cannibals With Forks. Obtido de [sdg.services: https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf](https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf)
- EuropacificPartners, C.-C. (2022). *Relatório de Sustentabilidade Portugal 2022*. This is Forward.
- Global Education Monitoring Report Team. (2020). Global education monitoring report, 2020. *Inclusion and education: all means all*, p. 171. Obtido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>
- Kenneth E. Clow, D. B. (s.d.). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications (7th Edition)*.

- LinkedIn. (s.d.). *Como os infográficos e as visualizações de dados podem ajudá-lo a estabelecer sua credibilidade?* Obtido de LinkedIn:
<https://pt.linkedin.com/advice/3/how-can-infographics-data-visualizations-help-ch0zf?lang=pt>
- Lorenzo, A. D. (08 de 11 de 2023). *Coca Cola é acusada de mentir sobre a reciclagem*. Obtido de Olhar Digital:
<https://olhardigital.com.br/2023/11/08/pro/coca-cola-e-acusada-de-mentir-sobre-reciclagem-entenda/>
- Marketing Sustentável: Estratégias digitais para empresas*. (31 de 05 de 2024). Obtido de DGMarks: <https://digitalmarks.pt/marketing-sustentavel-empresas/>
- Mirza, H. A. (2020, Setembro). *ResearchGate*. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/344643924_Comparative_study_of_knowledge_and_use_of_Bloom's_digital_taxonomy_by_teachers_and_students_in_virtual_and_conventional_universities
- Porter, M. E. (1995). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. Obtido de American Economic Association:
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.9.4.97>
- Portugal, C. C. (2 de 11 de 2023). Obtido de <https://www.coca-cola.com/pt/pt/media-center/5-anos-mares-circulares>
- Portugal, C. C. (2 de 11 de 2023). Obtido de <https://www.coca-cola.com/pt/pt/media-center/5-anos-mares-circulares>
- Portugal, C. C. (2 de 11 de 2023). Obtido de <https://www.coca-cola.com/pt/pt/media-center/5-anos-mares-circulares>
- Portugal, C.-C. (04 de 07 de 2019). *Limpeza de Mares Circulares na Praia dos Galapos (Setúbal)*. Obtido de
https://youtu.be/L9yggH_9xSo?si=A7QIPSj1rxTTDqll
- S.Hogle, P. (Maio de 2024). *What is Bloom's Digital Taxonomy?* Obtido de Neovation: <https://www.neovation.com/learn/27-what-is-blooms-taxonomy-for-digital-learning#:~:text=2-,What%20is%20Bloom's%20Digital%20Taxonomy%3F,thinking%20skills%20at%20the%20bottom>
- Yale Environmental Center. (14 de 10 de 2016). Obtido de
<https://envirocenter.yale.edu/news/theory-practice-communicating-sustainability-21st-century-personal-reflection-yale>

2.7 Que Ações Pode a Compal Implementar para Aumentar a sua Notoriedade no Segmento de Vegetais Enlatados e Destacar a sua Posição no Mercado

Sofia Aires Lucena da Silva
Francisca Picado Belo
Alexandra Maria Carvalheira Lopes da Silva
Bárbara Santos Lourenço
Madalena Pirtac

RESUMO

O presente caso de estudo apresenta o dilema da marca Compal, relativamente à falta de reconhecimento por parte dos consumidores perante os vegetais enlatados oferecidos pela marca. A Compal é uma marca que promove diversas práticas sustentáveis e apela a um estilo de vida mais saudável oferecendo uma vasta gama de produtos incluindo sumos, néctares, derivados de tomate e vegetais enlatados, utilizando para a sua produção, ingredientes orgânicos e de origem nacional. Embora a marca possua um elevado reconhecimento por parte dos consumidores nas suas principais categorias de produtos, os sumos e néctares, esta notoriedade não se reflete nos seus vegetais enlatados, que carecem de visibilidade. Este estudo de caso visa identificar soluções para aumentar a notoriedade da Compal no segmento dos enlatados, propondo a utilização de técnicas de comunicação como o brand storytelling, de modo a fortalecer a ligação emocional entre a marca e os consumidores e evidenciar os benefícios dos seus produtos. O aumento desta notoriedade irá aumentar a visibilidade da marca no setor em causa e, consequentemente promover as suas vendas e posicionamento no mercado.

Palavras-chave: Notoriedade. Brand storytelling. Visibilidade. Comunicação.

Introdução

Numa quarta-feira, durante uma reunião entre os diferentes departamentos da Compal, Jaime, CEO da marca, e Júlia, diretora do departamento de marketing, depararam-se com um problema que exigia urgente resolução. Tudo começou graças a uma conversa reveladora entre Júlia e a sua sobrinha Leonor. Esta, numa ida ao supermercado à procura de grão-de-bico para preparar o tradicional prato português bacalhau com grão, deparou-se com uma vasta gama de vegetais enlatados da Compal, produtos dos quais não tinha conhecimento prévio. Ao regressar a casa, durante o jantar com a sua tia, Leonor partilhou a sua descoberta, questionando a razão pela qual os vegetais enlatados da Compal não recebiam a mesma visibilidade da marca comparativamente aos sumos e néctares. Reconhecendo a forte comunicação da Compal, particularmente no setor dos sumos e néctares, tornou-se evidente a necessidade de replicar essa eficácia no segmento de vegetais enlatados. Esta reflexão instigou Júlia a apresentar o caso aos diversos departamentos da empresa. Uma das missões da Compal é tornar-se uma referência no setor dos vegetais, apesar de este segmento possuir uma rentabilidade mais baixa e ser um setor bastante específico, esta questão tem de ser analisada com especial cuidado e atenção, levando à questão crucial: “Que ações podemos implementar para aumentar a notoriedade dos vegetais enlatados e destacar a nossa posição no mercado?”

Antecedentes

A Compal – Companhia de Conservas Alimentares, surgiu em 1952 numa vila portuguesa, o Entroncamento. Inicialmente focando-se na transformação de tomate nacional, nos anos 60 surgiram os primeiros sumos/néctares, sendo atualmente líder de mercado neste setor. Em 2000 tornou-se a primeira marca no setor dos sumos e néctares a comercializar a embalagem Tetra Prisma *Aseptic Square* de um litro na Península Ibérica, a segunda da Europa e a terceira do mundo.

De acordo com a BCSD⁵ Portugal (s.d.), a sustentabilidade é a capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. Este conceito envolve três pilares fundamentais sendo estes o ambiental, social e o económico. A sustentabilidade ambiental diz respeito à gestão responsável dos recursos naturais e à minimização dos impactos negativos no meio ambiente. Quanto à sustentabilidade social, esta refere-se ao compromisso das organizações para com o bem-estar da sociedade e dos trabalhadores. Por fim, a sustentabilidade económica é a capacidade de promover um sistema económico resiliente, a longo prazo, que consiga atender a todas as necessidades presentes e futuras das organizações (Elkington, 1997). Por outro lado, Hart (1995) afirma que as empresas que adotam estratégias pró-ativas de sustentabilidade são mais propícias a explorar novas oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços inovadores que atendam às necessidades emergentes dos consumidores.

A sustentabilidade é um compromisso firme desta marca, baseado em cinco princípios fundamentais: promoção do desenvolvimento sustentável e inclusivo, promoção do crescimento, busca da eficiência, reforço da resiliência e reforço da cidadania corporativa. Este compromisso envolve toda a cadeia de valor da empresa, desde a colheita até ao consumo final do produto. A Compal, desde a sua fundação, tem promovido a economia nacional e criado relações de proximidade com os seus produtores, sendo este também um caminho que pretende continuar e reforçar (Desenvolvimento Sustentável | Compal, s.d). Procura também alcançar progressivamente uma melhor e mais equilibrada gestão de recursos naturais de forma a garantir a sua continuidade e sustentabilidade no tempo. De acordo com o Relatório Único Integrado (2022), o pilar ambiental da agenda de sustentabilidade da marca compreende um conjunto de compromissos que englobam 4 temas sendo estes: água, embalagens, energia e matérias-primas. A marca Compal tem como principais objetivos reduzir o consumo específico de água e energia nas suas unidades industriais em Portugal, reduzir a emissão de gases com efeito de estufa nos seus centros, aumentar a incorporação de PET reciclado nas embalagens dos seus produtos, incluir a existência de requisitos de eco design nas suas embalagens, promover o aumento da taxa de recolha seletiva de resíduos de embalagem.

Os componentes principais dos produtos Compal são as frutas e legumes, maioritariamente de origem portuguesa, o que não só apoia os agricultores locais como também reduz a pegada de carbono associada ao transporte. Além disto, a marca assegura a segurança alimentar e a preservação de nutrientes através de processos de produção. Estas práticas demonstram o compromisso da marca com a sustentabilidade e a eficiência, alinhando-se aos seus princípios, contribuindo para um futuro mais sustentável (Desenvolvimento Sustentável | Compal, s.d.).

O termo "sumo de fruta" refere-se ao produto obtido a partir da parte comestível de qualquer fruta, seja esta madura, fresca, refrigerada ou congelada. Este deve

⁵ Business Council for Sustainable Development

apresentar as cores, aromas e sabores característicos da fruta de onde provém, preservando assim a sua autenticidade e qualidade. Dentro da categoria dos sumos de fruta, existem variações. É também chamado “sumo de fruta” ao produto resultante da adição de água a um concentrado de fruta. Este concentrado é obtido através da trituração da parte comestível dos frutos inteiros ou descascados, conferindo ao produto uma consistência mais espessa. Por outro lado, os “néctares de fruta” são produtos derivados da adição de água aos sumos de fruta, podendo conter açúcares e/ou mel, embora nem todos os néctares possuam estes ingredientes (Auchan, s.d).

Ambos, sumos e néctares, desempenham um papel extremamente importante no mercado de bebidas, onde se enquadra a Compal, oferecendo uma variedade de opções que atendem às diferentes preferências dos consumidores relativamente ao sabor, textura e valor nutricional.

Caracterização do Setor e da Concorrência

Os legumes enlatados são uma opção amplamente utilizada na alimentação moderna devido à sua conveniência e longa durabilidade. O processo de conserva envolve a colocação dos legumes em latas esterilizadas e a aplicação de calor para eliminar micro-organismos e prevenir a deterioração. Este método de conservação preserva grande parte dos nutrientes dos legumes, embora possa haver alguma perda de vitaminas sensíveis ao calor, como a vitamina C. Além disso, os legumes enlatados frequentemente contêm adição de sal e conservantes, o que pode influenciar o seu valor nutricional e saúde cardiovascular dos consumidores. Apesar destas limitações, os legumes enlatados são uma alternativa prática e acessível para aumentar o consumo de vegetais na dieta diária (Silvia, 2019).

A Compal oferece uma vasta gama de vegetais enlatados que constituem uma fonte de proteína, hidratos de carbono, fibra e diferentes nutrientes que contribuem para uma dieta equilibrada e saudável. Esta gama possui diferentes produtos como feijão frade, grão-de-bico, ervilhas, entre outros (“Vegetais Da Horta”).

O setor alimentar está em constante evolução, impulsionado por mudanças nas preferências dos consumidores, tendências de mercado e inovações tecnológicas. De acordo com Martins (2022) o consumidor atual está cada vez mais consciente do seu papel no mundo, demonstrando interesse e preocupação com questões de saúde e sustentabilidade. As relações entre as empresas e os clientes são fundamentais, pois quanto mais informação as marcas transmitem sobre elas próprias, maior confiança e valorização é atribuída às mesmas pelos clientes, o que influencia também a decisão de compra por parte dos consumidores. Kee & Yazdanifard (2015).

A análise da concorrência é fundamental para qualquer empresa que procura aumentar a sua visibilidade no mercado. No caso dos vegetais enlatados da Compal é essencial compreender o ambiente competitivo em que se insere e os seus concorrentes para desenvolver estratégias que permitam aumentar a sua notoriedade e destacar os seus produtos face aos produtos concorrentes. No mercado português, a Compal é amplamente reconhecida pela excelência dos seus sumos e néctares. Contudo, quando se trata do segmento de enlatados de legumes, outras marcas assumem um papel de maior destaque como concorrentes diretas.

Neste contexto, as principais marcas concorrentes da Compal incluem a **Bonduelle**, uma marca francesa bem recebida no mercado português que oferece uma grande variedade de legumes. Outra concorrente é a marca *Guloso* que é conhecida pelos seus produtos de tomate, também oferece uma gama de legumes enlatados. A marca **Origens Bio** destaca-se pelos seus enlatados e legumes naturais, incluindo o grão-de-bico, lentilhas, feijão e misturas de vegetais, também a marca

Ferbar, com uma linha de enlatados de legumes como pimentos e outros vegetais. Por fim, as **marcas de distribuidor**, isto é, as marcas dos supermercados do *Continente*, do *Dia* e do *Pingo Doce* que englobam uma seleção completa de enlatados de legumes. Estas são as principais concorrentes da Compal pois, para além da vasta gama de enlatados que oferecem, apresentam preços mais competitivos, maioritariamente mais reduzidos do que os preços praticados pela Compal.

Para ilustrar esta diferença de preços, podemos comparar os preços de alguns produtos específicos durante uma campanha promocional, onde foi aplicada a mesma percentagem de desconto para ambas as marcas. Por exemplo, o feijão frade enlatado da Compal de 410 gramas tem um preço de 1,09€, enquanto o enlatado equivalente da marca Continente de 420 gramas, tem o preço de apenas 0,79€. Da mesma forma, o feijão frade enlatado da Compal de 845 gramas tem o preço de 2,09€, enquanto o do Continente de 830 gramas tem o preço de 1,19€. Esta disparidade de preços é significativa e pode influenciar a decisão de compra dos consumidores, levando a que muitas vezes, optem por produtos mais acessíveis.

Figura 6

Vegetais enlatados da Compal



Figura 2

Vegetais enlatados da marca do distribuidor



Figura 3*Vegetais enlatados da marca do distribuidor*

Embora a marca seja reconhecida pela sua qualidade superior, os seus preços mais elevados podem representar um obstáculo competitivo quando comparados com os preços praticados pelas marcas de distribuição e pelas outras marcas mencionadas anteriormente. Portanto, a Compal precisa de considerar as suas estratégias de preço de forma a comunicar eficazmente o valor adicional dos seus produtos, de modo a justificar a diferença significativa do preço para atrair consumidores, que valorizem e que estejam dispostos a pagar um preço mais elevado pela qualidade e pelas práticas sustentáveis.

Desafios para o Futuro

As marcas enfrentam desafios consideráveis devido ao crescente aumento da concorrência no mercado. Estes desafios tornam-se ainda mais significativos quando consideramos categorias de produtos com menor reconhecimento, como é o caso dos vegetais enlatados, em comparação com sumos e néctares.

As marcas de distribuidor oferecem produtos a preços mais competitivos e, por vezes, com uma qualidade percebida pelos consumidores semelhante à das restantes marcas neste setor, incluindo a Compal, o que representa um grande desafio para a marca. Por isto, a Compal necessita de desenvolver estratégias eficazes de comunicação de modo a transmitir de forma clara aos consumidores os benefícios dos seus vegetais enlatados, bem como as suas ações de sustentabilidade e apoio à produção nacional, temas que despertam um interesse crescente entre os consumidores. Desta forma, a marca pretende que os consumidores valorizem a diferença e a imagem da marca, levando a um aumento das suas vendas.

É essencial melhorar a comunicação específica dos seus vegetais enlatados, pois, apesar da elevada comunicação dos sumos e néctares, a comunicação da marca em relação aos seus vegetais é bastante reduzida, o que resulta num desconhecimento por parte dos consumidores e que se reflete na pouca notoriedade dos produtos, o que facilita a entrada de novos concorrentes no mercado e, consequentemente, a intensificação da concorrência direta.

Um desafio significativo para a Compal é, também, a fidelidade dos consumidores. No setor de sumos e néctares, os seus clientes demonstram uma maior fidelidade, optando pelos produtos da marca Compal apesar do preço mais elevado em comparação com as marcas de distribuição. Para aumentar essa fidelidade em relação aos vegetais enlatados, a marca deve investir em estratégias de marketing que reforcem as relações com os consumidores, como por exemplo, através de campanhas de *brand storytelling* com o consumidor, que podem ser eficazes para criar

uma conexão emocional mais forte com os seus consumidores, incentivando-os a optar pelos produtos da marca Compal.

Outro desafio também detetado é a preferência dos consumidores por embalagens de vidro em substituição das embalagens de alumínio, de acordo com a Friends of Glass Portugal, plataforma de consumidores que defende a utilização de embalagens de vidro e a sua reciclagem, em termos ambientais, o vidro é o material de embalagem preferido representando 66,5% dos consumidores, enquanto o plástico representa 13% e a lata/alumínio representa 11%. (Friends of Glass, 2021)

As embalagens mais comuns para os vegetais enlatados são as de lata/alumínio devido à sua durabilidade e praticidade, apesar disto, é notória a crescente preocupação com as questões ambientais e de sustentabilidade, o que se torna um desafio para a Compal, uma vez que utiliza alumínio/lata no armazenamento dos seus vegetais. Como a marca não possui recursos suficientes para introduzir embalagens de vidro em substituição das de alumínio, deve optar por campanhas de sensibilização e estratégias de comunicação que destaquem os benefícios ambientais das embalagens de alumínio utilizadas.

Fontes de Dados

Para a elaboração deste caso de ensino, foram utilizados dados primários e secundários. A recolha de dados primários envolveu a observação direta em supermercados, com o intuito de aprimorar a análise comparativa dos preços dos vegetais da Compal e das marcas concorrentes. Complementarmente, foram recolhidos dados secundários por meio da consulta ao website da Compal, de onde se obteve a maioria das informações acerca da história, missão e valores da marca. Também foram examinados os seus canais de comunicação, nomeadamente Instagram, YouTube e Twitter. Além disso, outros websites e teses de mestrado foram consultados para aprofundar a compreensão sobre a comunicação da Compal.

Tendo em conta a análise das informações, destacam-se diversos levantamentos para a verificação da viabilidade em relação aos conceitos de *brand storytelling*, à melhoria da comunicação, ao apelo emocional do consumidor para com a marca e, por fim, à adaptação da marca com o objetivo de aumentar a sua visibilidade. Estes levantamentos permitem avaliar a eficácia das estratégias de *brand storytelling* na construção de uma narrativa coerente e envolvente, que ressoe emocionalmente com os consumidores. Adicionalmente, analisam-se as melhores práticas de comunicação e as formas de adaptá-las para maximizar o impacto e a notoriedade da marca no mercado.

Objetivos Educacionais

O presente caso de ensino tem como propósito permitir aos alunos de licenciatura/graduação em Marketing, a elaboração de um caso de estudo sobre a marca previamente selecionada. O objetivo reflete-se na análise dos dados adquiridos nas fases anteriores do projeto, de modo a identificar algumas das principais dificuldades enfrentadas pela marca. Adicionalmente, pretende-se que os alunos apresentem e desenvolvam soluções eficazes que visem resolver os problemas identificados. Outro objetivo é explorar o conceito de *brand storytelling*, referido na primeira fase do trabalho, relacionando-o com as estratégias propostas para aumentar o envolvimento emocional dos consumidores com a marca e destacar os seus produtos. Por fim, espera-se que os alunos utilizem conhecimentos teóricos da

disciplina para formular soluções práticas e inovadoras, promovendo uma compreensão aprofundada da comunicação da marca.

Questões para Discussão

Em seguida apresentamos algumas questões para discussão que exploram diferentes aspetos do dilema apresentado:

1. Como pode a Compal melhorar a sua comunicação para aumentar a visibilidade dos vegetais enlatados?
2. Como a Compal pode utilizar o *brand storytelling* com os seus consumidores de forma a aumentar o reconhecimento dos vegetais enlatados?
3. Qual o papel das redes sociais e outras plataformas digitais na promoção dos vegetais enlatados da Compal?

Análise das Questões

Questão 1: Como pode a Compal melhorar a sua comunicação para aumentar a visibilidade dos vegetais enlatados?

As estratégias de comunicação são essenciais para o sucesso de qualquer marca no mercado, estas representam as diferentes abordagens utilizadas pelas organizações para transmitir informações específicas ao seu público-alvo. Segundo (Keller & Kotler, 2016) as estratégias de comunicação permitem à empresa estabelecer um diálogo e construir relações consistentes com os consumidores, reforçar a lealdade dos clientes, impulsionar as vendas e o aumentar o valor da marca. A presença equilibrada dos diferentes produtos das marcas depende da sua capacidade de comunicação clara e eficaz.

As estratégias de comunicação são essenciais para assegurar a ligação entre a organização e o público, garantindo a transmissão de mensagens claras e facilmente compreendidas. Os objetivos da comunicação centram-se em transmitir a missão e os valores da marca, aumentar o seu reconhecimento no mercado, reforçar ou criar opiniões positivas face à marca e estimular a necessidade e desejo de compra. A comunicação das empresas deve, portanto, adaptar-se ao público que pretende atingir, centrando-se em temas do seu interesse. Keller e Kotler (2016)

A Compal é um exemplo notável de marca com uma comunicação eficaz, fortemente direcionada para a sustentabilidade, o que representa um fator de elevada importância para os consumidores. Estas práticas sustentáveis e a sua comunicação representam um ponto forte para a marca, tornando-se, assim, o que a torna uma referência no mercado de sumos e néctares. Neste contexto, é essencial que a Compal consiga também comunicar eficazmente os benefícios dos seus vegetais enlatados para se destacar neste segmento de mercado.

A Compal utiliza diversos meios de comunicação para promover os seus produtos, incluindo publicidade nos *mass media*, *outdoors*, diferentes tipos de *merchandising* e publicações em redes sociais. Apesar da variedade de práticas de comunicação utilizados pela marca, estas são predominantemente direcionadas aos sumos e néctares, negligenciando os vegetais enlatados. Esta abordagem resulta numa menor visibilidade e reconhecimento desta categoria de produtos, evidenciando a necessidade de uma estratégia de comunicação mais inclusiva que englobe toda a gama de produtos da marca.

De modo a equilibrar a presença dos diferentes produtos na sua comunicação, a Compal poderá começar por identificar e segmentar o seu público-alvo para cada linha de produtos, assegurando que as campanhas sejam direcionadas e

personalizadas ao público que pretende atingir. Deverá também distribuir as suas campanhas promocionais de forma equilibrada, dando a mesma ênfase a todas as suas categorias de produtos.

Questão 2: Como a Compal pode utilizar o *brand storytelling* com os seus consumidores, de forma aumentar o reconhecimento dos vegetais enlatados?

Para responder a esta pergunta é fundamental compreender o conceito de *brand storytelling* e a sua importância na comunicação das marcas. Segundo Scheinder & Pereira (2018), o *brand storytelling* refere-se à utilização de narrativas por parte das organizações com o objetivo de melhorar a sua relação com o público-alvo. Este conceito sustenta a criação de histórias envolventes que permitam às marcas comunicar de forma mais eficaz e emocional os seus produtos, facilitando a conexão com os consumidores. Para Keller (1993), para se atingirem fortes relações entre a marca e o consumidor, é essencial um elevado nível de identificação e ligação com a marca.

O *brand storytelling* pode desempenhar um papel diferenciador entre marcas concorrentes, pois, para além de divulgar os seus produtos, as marcas conseguem, através de histórias que despertam emoções, criar uma conexão emocional com os consumidores. Esta ligação emocional é essencial para construir uma relação de confiança e fidelidade com a marca, aumentando, consequentemente, o desejo de compra. Estes fatores são determinantes para ajudar a humanizar a marca e a transmitir os seus valores e missão de forma mais eficaz, fortalecendo a sua presença no mercado.

O conteúdo que as marcas transmitem tem um impacto significativo no *engagement* entre as organizações e os consumidores. Para Kotler e Armstrong (2015), os conteúdos referidos pelas marcas podem incluir os tipos de apelo emocional, racional e moral. Para os autores, os conteúdos de apelo emocional têm como função desencadear emoções positivas ou negativas que possam aumentar o desejo de compra. De acordo com Tafesse e Wien (2017), os conteúdos publicados pelas marcas com uma abordagem emocional facilitam a criação de laços com os consumidores, o que desperta um lado emotivo para o público, integrando um *storytelling* que demonstre uma ligação entre os consumidores e os produtos da marca.

A Compal há muito que investe em ações de *brand storytelling* no que diz respeito ao setor dos seus sumos e néctares de fruta. No entanto, o mesmo não se verifica em relação à sua gama de vegetais enlatados. São exemplos as seguintes campanhas, a iniciativa “Centro de Frutologia Compal”⁶, que visa promover a inovação da frutologia em Portugal, através de pesquisa, formação e sensibilização, destacando a importância da produção e consumo de frutas nacionais. Esta iniciativa reflete o compromisso da marca com a sustentabilidade e a qualidade dos seus produtos.

Outra campanha notável é a celebração dos 70 anos da Compal⁷, onde a marca enfatiza a sua longa tradição e a ligação emocional com os consumidores, reforçando o conceito de “frutologia” como a ciência e a arte de transformar frutas em sumos e néctares de alta qualidade.

As campanhas com características e objetivos semelhantes não são desenvolvidas pela marca no que diz respeito à sua gama de produtos enlatados. A análise desta abordagem estratégica revela a complexidade e a seletividade das

⁶ https://youtu.be/EFsYCyVq_M4?si=TwR4w7gJMo7Tg151

⁷ <https://youtu.be/Z1KECaw-xFM?si=UHRi9mVrShduJqVh>

decisões de comunicação e marketing adotadas pela marca no contexto dos produtos enlatados.

Consideramos então o uso de um *brand storytelling* com os seus consumidores, mais focado no setor dos vegetais enlatados, uma das soluções que para resolver o dilema do caso a ser desenvolvido. É, então, importante perceber o impacto que o uso de um *brand storytelling* focado no cliente tem para a marca. Ao utilizar este método a Compal consegue comunicar os seus produtos, neste caso os seus vegetais, e desenvolver uma maior ligação com os seus consumidores para com a marca e com o produto em questão. O *brand storytelling* com o cliente pode ser baseado em experiências dos mesmos, por exemplo, através da partilha de receitas realizadas com os vegetais, o que transmite uma maior credibilidade à marca e permite demonstrar que os seus vegetais são de fácil e prática utilização num contexto de dia a dia, ou seja, a sua versatilidade, o que é apreciado pelos consumidores. Podem também, de modo a transmitir os elevados padrões de qualidade dos vegetais, descrever o processo de produção dos mesmos para preservar as suas propriedades.

Questão 3: Qual o papel das redes sociais e outras plataformas digitais na promoção dos vegetais enlatados da Compal?

O desenvolvimento tecnológico desempenhou um papel fundamental para a transformação e inovação das estratégias de marketing e comunicação utilizadas pelas marcas, especialmente no que se refere ao uso das diversas redes sociais e de outras plataformas digitais. Atualmente estas ferramentas são indispensáveis na comunicação de qualquer marca, devido ao seu grande alcance e à capacidade de segmentação dos públicos-alvo.

A presença nas plataformas digitais facilita a comunicação das organizações, permitindo-lhes partilhar as suas ações e iniciativas de modo a alcançar um elevado número de pessoas. O fácil e rápido acesso a informações online, por parte dos consumidores obrigou as marcas a adaptar e desenvolver novos métodos de comunicar os seus produtos. Atualmente, as redes sociais são uma das ferramentas mais importantes do marketing digital devido à quantidade de informação que é criada e partilhada. Segundo Kaplan e Haenlein (2010), as redes sociais permitem que as marcas criem conteúdos apelativos e relevantes que podem ser facilmente partilhados, aumentando assim a visibilidade dos produtos. Para Mangold & Faulds (2009), através das redes sociais, as marcas conseguem interagir com os seus consumidores de forma a obter *feedback*, o que funciona de forma positiva para a mesma, fortalecendo as ligações entre a marca e o cliente.

Para além das redes sociais, existem outras plataformas digitais como blogs, websites, aplicações, entre outros, que desempenham um papel importante na visibilidade de uma marca e na comunicação dos seus produtos. Estas estratégias são essenciais para a criação de uma relação forte entre a marca e os consumidores, aumentando a lealdade dos clientes. (Kee & Yazdanifard, 2015, pp. 11056-1061).

A Compal possui uma presença significativa nas suas redes sociais e plataformas digitais, incluindo *Instagram*⁸, *Twitter*, *Youtube*, *TikTok*, entre outras. A marca utiliza estas plataformas de forma altamente eficaz e abrangente para promover os seus produtos, despertar necessidade de compra por parte dos consumidores e fortalecer a sua presença na mente dos consumidores e, conseqüentemente no mercado, o que é notório pelo elevado reconhecimento da marca em Portugal e internacionalmente.

⁸ <https://www.instagram.com/reel/C1t0YASk0g/?igsh=MWRqZjR6bW5kaG1rag==>

No contexto dos vegetais enlatados, a Compal deveria adaptar estas mesmas formas de comunicação de modo a incorporar mais os vegetais enlatados, garantindo que não careçam de destaque nas suas plataformas, como se verifica atualmente, pois, apesar de se observar algumas publicações no *Instagram* da marca e no *Youtube*, para além de serem esporádicas, não contêm quase gostos ou comentários, não conseguindo, portanto, atingir um grande número de consumidores. Para alterar este feedback quase nulo, a Compal poderia realizar colaborações com influenciadores, chefes culinários ou *bloguers*. A realização de parcerias pode ser uma estratégia eficaz para promover os enlatados através de receitas, vídeos de culinária e *posts* patrocinados. Esta abordagem aproveita o amplo alcance das plataformas digitais numa sociedade cada vez mais tecnológica. Os influenciadores têm uma grande visibilidade e podem criar conteúdo autêntico que se relaciona com o seu público-alvo, contribuindo para a construção de credibilidade e aumento da visibilidade dos enlatados da Compal. É importante que a empresa selecione cuidadosamente o público-alvo que pretende atingir e que escolha influenciadores que sejam qualificados para representar o produto de forma que este consiga transmitir os valores e a missão da marca, promovendo de forma positiva os produtos de modo desencadear o desejo de compra dos consumidores que os acompanham.

Para aumentar a notoriedade dos vegetais enlatados da Compal, a marca pode, para além do *brand storytelling* e de destacar a sua presença nas plataformas digitais, como já foi referido anteriormente, realizar eventos e demonstrações dos seus produtos. Isto, permite aos consumidores um conhecimento aprofundado dos produtos de forma direta, o que pode alterar ou melhorar a sua perceção sobre os mesmos e, conseqüentemente, despertar a necessidade de compra. É também uma maneira da marca obter feedback direto dos clientes sobre a qualidade dos seus produtos, permitindo melhorias futuras. Esta interação direta com o consumidor fortalece também a ligação com a marca e, juntamente com a comunicação digital, com a utilização de *brand storytelling* com o cliente e com a demonstração de responsabilidade social e práticas sustentáveis que promovem uma vida melhor e mais saudável, a Compal tem capacidade de atingir todo o seu público-alvo e aumentar significativamente a sua posição e visibilidade no mercado de vegetais enlatados.

Referências

- “Auchan e eu”, <https://auchaneeu.auchan.pt/vida-saudavel/nutricao/conhece-a-diferenca-entre-um-sumo-e-um-nectar-de-fruta/>. Acedido a 5 Junho 2024.
- Bonduelle. (2023, Novembro 10). *Home* | Bonduelle Group. <https://www.bonduelle.com/en/>
- BCSD Portugal. (s.d.). Sustentabilidade. [https://bcsdportugal.org/sustentabilidade/Desenvolvimento Sustentável](https://bcsdportugal.org/sustentabilidade/Desenvolvimento+Sustentavel+Compal) | Compal. (2024, Maio 25). Compal. <https://www.compal.pt/blog/desenvolvimento-sustentavel/>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Ferbar | Ferbar. (n.d.). <https://www.ferbar.com/pt>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Home Guloso - a nossa história. (2019, Julho 23). Guloso. <https://www.guloso.pt/>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59–68.

- Kee, A. & Yazdanifard, R. (2015). Perceção Do Consumidor Sobre a Influência Da Comunicação E Sua Motivação Para a Criação de Engagement Com Marcas Alimentares Saudáveis E Sustentáveis Em Redes Sociais Online: O Caso Do Instagram [Dissertação de mestrado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Comum. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/26651/1/master_rafaela_rico_travassos.pdf
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Costumer-Based Brand equity. *Journal of Marketing*.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*. Pearson.
- Marca | Origens Bio. (n.d.). <https://www.origensbio.pt/marca>
- Martins, A. (2022). O Impacto Das Estratégias De Marketing Verde Na Intenção De Compra Dos Consumidores [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão]. Repositório Comum. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/40955/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Ana%20Martins.pdf
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- QualFood. (2023, June 5). Dois terços dos portugueses já preferem embalagens de vidro. <https://www.qualfood.com/noticias/item/2602-dois-tercos-dos-portugueses-ja-preferem-embalagens-de-vidro>
- Silva, A. P., & Machado, S. T. (2019). “Impacto Nutricional dos Alimentos Enlatados: Revisão de Literatura.” *Revista de Nutrição e Alimentos Processados*, 34(2), 123-136.
- Sumol+Compal. (2022). Relatório Único Integrado https://sumolcompal.pt/sites/default/files/2023-07/RUI%202022_0.pdf
- Schneider, T. & Pereira, L. P. Storytelling e identidade de Marca: estudo de caso da marca portuguesa Josefinas. *ModaPalavra*, 11(22), 363-380. <https://www.redalyc.org/journal/5140/514056552012/514056552012.pdf>
- Tafesse, W. & Wien, A. (2017). A framework for categorizing social media posts. *Congent Business & Management*, 4(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1284390>
- “Vegetais Da Horta.” *Compal*, www.compal.pt/frutologia/produtos/da-horta/vegetais/.

2.8 Estratégia de Marketing Digital para a Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL

Maria Manuel Bengala Pôla Romão
Stela Maria Galapito Serra Fé Lourenço da Rosa

RESUMO

Este caso aborda os desafios e oportunidades enfrentados pela Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL, uma entidade criada em 1977 no Alentejo, Portugal, com foco na produção de azeite de alta qualidade. Apesar do sucesso local e internacional, a cooperativa enfrenta limitações devido à ausência de uma presença digital robusta, dificultando a expansão de mercado e a atração de novos consumidores. O dilema consiste em modernizar as operações de marketing sem comprometer a identidade tradicional que caracteriza seus produtos. O caso explora a implementação de estratégias de marketing digital, como SEO, marketing de conteúdo e e-commerce, para promover os produtos da cooperativa e expandir sua visibilidade global. A narrativa também aborda questões financeiras, operacionais e culturais que influenciam essa transição digital. Destina-se ao ensino superior, sendo útil para disciplinas como Marketing Digital, Gestão de Cooperativas e Empreendedorismo.

Palavras-chave: Marketing Digital. Cooperativa. Azeite. E-commerce. Inovação.

Introdução

O Azeite, conhecido também por “ouro líquido”, é um dos alimentos mais ricos e saborosos do Mundo.

O azeite, um dos produtos mais emblemáticos da região do Alentejo, é reconhecido pela sua qualidade e tradição. A Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL, fundada em 1977, tem sido uma das principais responsáveis pela produção e promoção deste valioso produto. Ao longo dos anos, a cooperativa evoluiu, adotando novas tecnologias de produção para melhorar a eficiência e a qualidade do azeite. Contudo, em um mundo cada vez mais digital, a introdução do marketing digital apresenta-se como uma oportunidade significativa para expandir a presença da cooperativa no mercado e conquistar novos consumidores.

Esta oportunidade tornou-se evidente durante uma tarde típica na sede da cooperativa, onde Maria, a gerente de marketing, e João, o presidente da cooperativa, estavam a discutir o futuro da organização. Maria, entusiasta das novas tecnologias, sugere que a cooperativa invista em marketing digital. "João, imagine se pudéssemos alcançar consumidores fora do Alentejo, até mesmo em outros países, através das redes sociais e do comércio eletrónico. Seria uma maneira fantástica de expandir o nosso mercado", argumenta Maria.

João, por outro lado, preocupa-se com a manutenção das tradições. "Maria, entendo o seu ponto, mas temo que ao nos focarmos tanto no digital, possamos perder a essência do que nos torna únicos. Nossa história, nossas práticas tradicionais... como podemos equilibrar isso com as novas tecnologias?", questiona ele.

Depois de uma longa discussão, Maria e João chegaram a um consenso. Reconhecendo a importância de manter a tradição e a qualidade do azeite, mas também percebendo a necessidade de se adaptar ao mercado digital.

O marketing digital oferece diversas ferramentas e estratégias que podem ser extremamente benéficas para a Cooperativa dos Olivicultores de Cano CRL. A utilização de plataformas de redes sociais, otimização para motores de busca (SEO), campanhas de e-mail marketing e comércio eletrónico permite que a cooperativa promova os seus produtos de forma mais eficaz e abrangente. Além disso, essas estratégias podem ajudar a construir uma base de clientes leais e a penetrar em mercados internacionais, aumentando a competitividade da cooperativa.

Este estudo examina a possível adoção do marketing digital pela Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL. Ao analisar a integração entre as práticas tradicionais de produção de azeite e as modernas técnicas de marketing digital, discutiremos os benefícios que essa mudança pode trazer para a cooperativa, bem como os desafios que podem surgir ao longo do processo.

Em suma, a importância desta investigação reside na sua capacidade de proporcionar uma análise detalhada sobre como a Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL pode enfrentar o dilema da modernização digital, preservando ao mesmo tempo as suas práticas tradicionais, garantindo assim a sua relevância e competitividade no mercado contemporâneo. Ao examinar em profundidade as estratégias de marketing digital mais adequadas para o setor do azeite, bem como os possíveis impactos sociais, económicos e culturais dessa modernização, este estudo pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma abordagem estratégica abrangente e sustentável para a cooperativa.

A questão que se coloca é: como pode a Cooperativa dos Olivicultores de Cano adotar o marketing digital sem comprometer a sua identidade e tradições?

Desenvolvimento do Caso

A história do azeite no Alentejo é antiga, com vestígios do cultivo de oliveiras na região desde a época romana. Segundo Oliveira (2015), "a cultura da oliveira e a produção de azeite no Alentejo foram introduzidas pelos romanos, que reconheceram a região como ideal para o cultivo devido ao seu clima e solo favoráveis".

A produção de azeite no Alentejo evoluiu significativamente ao longo dos séculos. Tradicionalmente, a colheita das azeitonas e a extração do azeite eram realizadas de forma manual e artesanal. Atualmente, no entanto, a produção de azeite na região combina técnicas tradicionais com tecnologias modernas, o que tem permitido um aumento substancial na quantidade e qualidade do produto. Martins (2020) afirma que "a integração de métodos modernos de produção com práticas tradicionais tem sido crucial para garantir a alta qualidade do azeite alentejano, que é reconhecido internacionalmente".

O impacto socioeconómico da produção de azeite no Alentejo é significativo. Este setor não só gera emprego e rendimento para a população local, como também contribui para a economia regional e nacional. Silva (2018) destaca que "a produção de azeite no Alentejo é uma das principais atividades económicas da região, sendo responsável por uma grande parte das exportações agrícolas portuguesas". Além disso, o setor olivícola desempenha um papel fundamental na preservação do meio ambiente e na manutenção da paisagem rural alentejana.

A qualidade do azeite produzido no Alentejo tem sido reconhecida por diversos prémios e certificações internacionais. Esta notoriedade não só valoriza o produto, como também atrai turistas interessados em conhecer as tradições e a cultura olivícola da região. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), "o turismo relacionado à produção de azeite no Alentejo tem crescido significativamente,

contribuindo para o desenvolvimento económico e cultural da região" (INE, 2022, p. 112).

A Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL foi fundada com o objetivo de unir os olivicultores da região e melhorar a produção de azeitona e azeite. Nos primeiros anos de funcionamento, a cooperativa operava em instalações antigas que utilizavam prensas tradicionais para a extração do azeite. Este método artesanal manteve-se desde o início até 1981, representando um período de trabalho árduo, e com uma capacidade limitada de produção.

Reconhecendo a necessidade de aumentar a eficiência e a capacidade de produção, a organização tomou uma decisão estratégica em 1982: construir novas instalações no Largo do Rossio de Cano. Estas novas instalações representaram um marco significativo na história da organização, sendo caracterizadas pela modernidade e industrialização. A mudança permitiu uma produção contínua e mais rápida, otimizando o processo de extração de azeite. Foi adotado um método de extração em três fases distintas: azeite, água russa e bagaço seco. Este processo não só aumentou a eficiência, mas também melhorou a limpeza e a qualidade do azeite produzido.

A trajetória de modernização continuou em 2008 com o investimento numa nova linha de extração, que operava com um sistema de produção em duas fases. Este avanço tecnológico evidenciou o compromisso das direções e o apoio dinâmico dos sócios na procura constante pela melhoria da qualidade dos seus produtos. O investimento não só reforçou a capacidade de produção da cooperativa, como também a consolidou como uma referência no setor a nível nacional e internacional.

Em 2017, deu-se um passo crucial ao expandir as atividades para o mercado internacional, com um foco particular em Espanha, Itália e França. Já este ano, 2024, expandiu também para o Brasil. Esta expansão foi impulsionada pela gestão eficiente dos recursos financeiros e pelo empenho dos colaboradores. A entrada no mercado da Azeitona de Conserva na campanha de 2021/2022 marcou outra fase importante, com a valorização do produto mais característico da região, a "Azeitona Galega".

Com mais de quatro décadas de história, a Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL é reconhecida pela sua produção de azeite de excelência.

A organização possui uma estrutura bem definida, composta por diversos órgãos que asseguram o seu funcionamento eficiente. A Assembleia Geral é constituída por um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário e três Suplentes. A Direção é composta por um Presidente, um Secretário, um Tesoureiro e três Suplentes. O Conselho Fiscal inclui um Presidente, um Primeiro Vogal, um Segundo Vogal e três Suplentes. Além desses órgãos de gestão, a cooperativa conta com 300 associados, cuja participação é essencial para o funcionamento e o desenvolvimento contínuo da organização. A equipa de recursos humanos, dedicada e experiente, é composta por António Lopes, o Mestre de Lagar, com 34 anos de experiência na produção de azeite, e José Capitão, o Engenheiro Agrónomo, que complementa essa experiência com o seu conhecimento técnico e capacidade de inovação. Durante a campanha da azeitona a equipa é reforçada com mais três colaboradores, para atender ao aumento do volume de trabalho. Esta combinação de experiência e apoio sazonal é fundamental para manter a alta qualidade dos produtos da cooperativa e enfrentar os desafios operacionais e de modernização.

Em termos financeiros, registou vendas de aproximadamente 3 milhões de euros em 2022 e 1,5 milhão de euros em 2023. O custo médio de produção de azeite nos últimos dois anos foi de 8 euros por quilo. Apesar de haver um orçamento para marketing, este é relativamente baixo, o que representa uma limitação adicional na transição digital. No que diz respeito à distribuição, o produto é vendido na própria

cooperativa e entregue em Lisboa para encomendas superiores a 100 garrações, utilizando uma carrinha própria. Além disso, estabeleceu parcerias com retalhistas e restaurantes renomados, principalmente na zona de Estremoz. Para realizar compras, os clientes podem entrar em contacto por telefone, visitar a cooperativa ou utilizar as redes sociais. Os clientes são principalmente pessoas mais idosas que são frequentadoras habituais há muitos anos e turistas que visitam a Vila de Cano. Os principais meios de comunicação utilizados são as redes sociais Facebook e Instagram, estes canais são essenciais para a divulgação dos produtos e para a interação com os clientes.

O desafio atual que a cooperativa enfrenta reside na transição para o mercado digital. A ausência de uma presença online eficaz compromete a sua capacidade de competir num contexto cada vez mais digitalizado. O dilema central reside na procura por um equilíbrio entre a necessidade de modernização e as restrições financeiras e operacionais. Essa transição para o digital é crucial, porém complexa, exigindo uma abordagem estratégica abrangente. Entre os desafios estão a criação de uma presença online eficaz com recursos limitados, a implementação de estratégias de marketing digital para atrair novos clientes, a garantia de logística eficiente para entregas, a segurança de dados e a adaptação organizacional.

Este momento representa uma encruzilhada decisiva para a cooperativa, onde a capacidade de superar esses desafios determinará o seu futuro sucesso no mercado digital. As vantagens potenciais incluem a expansão do mercado e a possibilidade de angariar novos consumidores, aumento da visibilidade da marca, melhor comunicação e interação com clientes, além do potencial de aumento nas vendas. No entanto, há desvantagens significativas, como investimentos iniciais elevados, necessidade de formação da equipa, riscos associados à segurança de dados e privacidade de segurança digital e ajustes logísticos para atender ao comércio eletrónico.

Os pontos fortes, como a sua reputação consolidada no mercado de azeite, a equipa experiente, a estrutura organizacional robusta e a capacidade de inovação tecnológica, são fundamentais. No entanto, limitações financeiras, resistência à mudança interna, capacidade logística para e-commerce e orçamento de marketing restrito representam desafios a serem superados.

Reflexão Final

Em suma, a necessidade de modernização é evidente, mas os desafios são complexos e requerem uma abordagem estratégica bem planeada. A transição para o digital pode trazer grandes benefícios, mas também apresenta riscos significativos. Será que a cooperativa conseguirá equilibrar a modernização com a preservação das suas práticas tradicionais? Ou será mais vantajoso continuar focada nos métodos tradicionais, mantendo-se fiel às suas raízes? A resposta a estas questões determinará o futuro da cooperativa no mercado contemporâneo.

Fonte de Dados

As informações para a elaboração deste caso foram obtidas por meio de entrevistas presenciais e online, além de um questionário enviado aos principais membros da Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL. A entrevista presencial com José Capitão, engenheiro agrônomo da cooperativa, ofereceu uma visão detalhada sobre os desafios e oportunidades enfrentados, destacando aspectos operacionais e as necessidades de adaptação ao mercado digital. A entrevista online,

embora não gravada devido a problemas técnicos, complementou as informações, ajudando a esclarecer questões organizacionais e estratégicas.

Para aprofundar a coleta de dados, foi enviado por e-mail um questionário estruturado (Anexo I) aos membros da cooperativa. As respostas recebidas (Anexo II) permitiram uma análise abrangente dos dilemas e desafios enfrentados pela organização, além de identificar potenciais soluções e estratégias para a transição ao ambiente digital.

A combinação dessas abordagens — entrevistas presenciais, online e questionários por e-mail — assegurou uma coleta de dados robusta e diversificada, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento deste estudo de caso. No entanto, a ausência de um website ou de informações digitalizadas sobre as atividades da cooperativa limitou o uso de outras fontes secundárias para complementar as análises.

Objetivos Educacionais Integrados com Dinâmicas de Aplicação

1. **Aplicação Prática de Teorias de Marketing Digital:** Proporcionar aos alunos a oportunidade de aplicar conceitos e estratégias de marketing digital, como SEO, marketing de conteúdo, e-commerce e redes sociais, num contexto prático. Evidenciado na Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL, este exercício permitirá que os alunos compreendam como estratégias digitais podem ser adaptadas a uma organização tradicional e com fortes raízes culturais.

A dinâmica de aplicação inclui dividir os alunos em grupos, sendo que cada grupo deve desenvolver um plano estratégico de marketing digital para a cooperativa, simulando um projeto prático e integrador.

2. **Desenvolvimento do Pensamento Crítico e da Tomada de Decisão Estratégica:** Incentivar o pensamento crítico dos alunos ao explorar os desafios da cooperativa, como o equilíbrio entre preservar tradições e adotar inovações tecnológicas. Durante as atividades em grupo, os alunos serão convidados a discutir e debater os prós e contras da digitalização, avaliando os seus impactos a longo prazo.

A dinâmica de apresentação de soluções permitirá que cada grupo defenda a sua estratégia de marketing digital, articulando argumentos para integrar o digital sem comprometer a identidade cultural da cooperativa.

3. **Compreensão dos Impactos Sociais e Económicos da Digitalização:** Proporcionar aos alunos uma compreensão profunda dos efeitos sociais, económicos e culturais da digitalização em comunidades rurais.

Este entendimento será promovido através de uma dinâmica de estudo de caso interativo, onde cada aluno assume um papel específico dentro da cooperativa, simulando o processo de tomada de decisão. Este debate de papéis ajuda os alunos a perceber as perspectivas de diferentes intervenientes e as implicações de decisões digitais na vida comunitária e económica.

4. **Desenvolvimento de Competências Analíticas e Estratégicas:** Capacitar os alunos para recolher e analisar dados qualitativos (como entrevistas e questionários) e quantitativos (dados financeiros da cooperativa), identificando problemas e recomendando estratégias.

Os alunos desenvolverão planos de ação com base em análises aprofundadas, sendo desafiados a propor soluções estratégicas para a modernização digital da cooperativa. A dinâmica de trabalho em grupo e a simulação de apresentação de soluções fortalecerão as suas habilidades de argumentação, colaboração e tomada de decisão.

Estes objetivos e dinâmicas visam proporcionar uma experiência educacional prática e abrangente para alunos de licenciatura e pós-graduação nas áreas de Marketing Digital, Gestão de Cooperativas, Empreendedorismo e Inovação, e Economia Rural.

Questões para Discussão

Seguidamente, apresentam-se algumas questões desafiantes.

1. Quais são os principais desafios operacionais e estratégicos que a cooperativa enfrentará ao implementar e gerir estratégias de marketing digital, como SEO, marketing de conteúdo e gestão de redes sociais, e como podem ser mitigados através de uma abordagem estruturada e adaptativa?
2. Quais são os requisitos técnicos, financeiros e de recursos humanos necessários para o desenvolvimento e lançamento bem-sucedido de uma plataforma de comércio eletrônico (E-commerce) para a venda de azeite diretamente aos consumidores, e como podem ser geridos de forma eficaz?
3. Quais são os potenciais benefícios estratégicos e desafios operacionais associados à adoção de uma estratégia de venda direta ao consumidor através de uma plataforma de comércio eletrônico, em comparação com os canais de distribuição tradicionais, e como podem ser avaliados e geridos eficazmente?

Análise das Questões

Questão 1 - A transição da Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL para o marketing digital apresenta diversos desafios operacionais e estratégicos, exigindo uma abordagem estruturada e adaptativa para garantir a eficácia das suas campanhas.

Um dos principais desafios operacionais é o conhecimento técnico insuficiente. A cooperativa necessita de competências específicas para gerir estratégias de SEO, marketing de conteúdo e gestão de redes sociais. A falta de conhecimentos técnicos pode dificultar a eficácia das campanhas digitais. Para mitigar este desafio, é essencial investir na formação e desenvolvimento dos colaboradores ou contratar especialistas em marketing digital para garantir uma execução eficiente das estratégias digitais (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Além disso, colaborar com agências de marketing digital que possam fornecer a expertise necessária e garantir a implementação adequada das estratégias é uma abordagem recomendada (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Outro desafio é a limitação dos recursos financeiros. O orçamento reduzido pode restringir a capacidade da cooperativa de investir em ferramentas e campanhas de marketing digital eficazes. Para mitigar este desafio, é crucial priorizar investimentos focando em canais de marketing digital de maior retorno, como SEO e marketing de conteúdo, que geralmente requerem menos investimento inicial (Ryan, 2016). A utilização de recursos gratuitos ou de baixo custo para análise e gestão de campanhas digitais, como Google Analytics e Hootsuite, também é uma estratégia viável (Tuten & Solomon, 2017).

A logística e distribuição representam outro desafio significativo. A venda online implica a necessidade de um sistema de logística eficiente para garantir a entrega pontual e segura dos produtos. Para mitigar este desafio, a cooperativa pode estabelecer parcerias com empresas de logística que possam oferecer soluções de entrega eficientes e confiáveis (Christopher, 2016). Além disso, implementar um sistema de gestão de inventário que permita a monitorização em tempo real e a otimização do estoque é essencial (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2007).

No âmbito estratégico, a concorrência no ambiente digital é um dos maiores desafios. O ambiente digital é altamente competitivo, e destacar-se entre muitas outras empresas, pode ser difícil. Para mitigar este desafio, é necessário desenvolver uma proposta de valor única que destaque a qualidade e a tradição dos produtos da cooperativa (Porter, 1980). Utilizar estratégias de segmentação para identificar e focar em nichos de mercado específicos que valorizem os produtos de alta qualidade da cooperativa também é uma abordagem eficaz (Smith, 1956).

A mudança cultural interna é outro desafio estratégico. A transição para o digital pode encontrar resistência interna devido à mudança de processos e rotinas estabelecidas. Para mitigar este desafio, é crucial implementar um plano de gestão da mudança que inclua comunicação clara, formação contínua e envolvimento dos colaboradores em todas as etapas do processo (Kotter, 1996). Fomentar uma cultura de inovação e adaptação, incentivando os colaboradores a experimentar novas ideias e abordagens digitais, também é importante (Drucker, 1985).

Além destes desafios estratégicos, a segurança de dados é um aspeto crítico a considerar. A gestão de dados online implica riscos significativos de segurança, que podem comprometer a privacidade dos clientes e a integridade da cooperativa. Para mitigar este desafio, é necessário adotar políticas robustas de segurança de dados, incluindo criptografia e autenticação multifatorial (Whitman & Mattord, 2012). Garantir a conformidade com regulamentos de proteção de dados, como o GDPR, é essencial para proteger a privacidade dos clientes (Voigt & Von dem Bussche, 2017).

Segundo Deiss (2018), um dos principais objetivos do marketing passa por efetuar a oferta certa, na hora e no lugar certo. Dessa forma, e tendo em consideração que atualmente os consumidores estão predominantemente presentes no ambiente online, seja por meio de redes sociais, websites, ou outras plataformas de procura de informações, as empresas esforçam-se para se aproximar do seu público-alvo investindo significativamente no mundo digital. Sob esta ótica, o marketing digital possibilita que as organizações se integrem nos canais mais frequentes entre os seus potenciais clientes, permitindo que estes não apenas conheçam a empresa, mas também os seus produtos e serviços (Deiss, R., 2018).

O desenvolvimento e a influência da internet têm causado muitas mudanças nos comportamentos das pessoas. Isso fez com que os planos de marketing e gestão se tornassem mais tecnológicos e digitais. Assim, por ser uma área muito abrangente, o seu significado dá origem a várias abordagens, como as exemplificadas a seguir.

De acordo com Charlesworth (2018), o termo transformação digital começou a ser utilizado desde o surgimento da internet comercial, referindo-se à organização de uma empresa que leva em conta as características do cliente atual, colocando-o no centro da estratégia da empresa. Segundo o mesmo autor, este conceito reflete a maneira como a sociedade se ajusta às transformações introduzidas pela revolução digital. De modo semelhante, Fitzgerald et al. (2013) propõem o uso de novas tecnologias digitais para assegurar e promover significativas melhorias no ambiente empresarial, como, por exemplo, ao aprimorar a experiência do cliente ou ao desenvolver novos modelos de negócios. O digital deve ser considerado como um catalisador de transformação, em vez de ser encarado como a transformação em si

(McGovern, 2016). Da mesma forma, Charlesworth (2018) sustenta que o digital representa uma plataforma valiosa para comunicações de marketing, e portanto, deve ser integrado como uma disciplina intrinsecamente ligada ao conceito de marketing.

O Institute of Direct and Digital Marketing (IDM, 2014) defende que o conceito de marketing digital não se limita apenas à aplicação de tecnologias digitais, mas também envolve o desenvolvimento de uma estratégia que visa envolver e orientar os clientes para os serviços online, através de comunicações eletrônicas e tradicionais. Por sua vez, Ryan e Jones (2009) argumentam que o foco do marketing digital deve estar na maneira como as pessoas utilizam e compreendem a tecnologia, ou seja, para esses autores, "o marketing digital não se trata da tecnologia em si, mas sim das pessoas".

Para Chaffey e Smith (2017), o termo marketing digital, anteriormente referido como e-marketing ou internet marketing, está no centro de um negócio digital. Nesse sentido, consideram que existe uma preocupação na aproximação com os clientes, de maneira a compreendê-los melhor e acrescentar valor aos produtos, alargando os canais de distribuição e impulsionando as vendas através da realização de campanhas de marketing digital e também através da utilização de um website para facilitar a angariação de clientes, vendas e para gerir o serviço pós-venda. Segundo estes autores, tal como o marketing tradicional, o marketing digital representa uma forma de colocar o cliente no centro de todas atividades online.

Segundo Kotler & Fox (1995), o objetivo é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adaptem a ele por si mesmos. O termo marketing digital, anteriormente conhecido como e-marketing ou internet marketing, desempenha um papel fundamental no contexto de um negócio digital (Chaffey e Smith, 2017). Segundo eles, há uma ênfase na importância de aproximar-se dos clientes, compreendê-los melhor e agregar valor aos produtos, expandindo os canais de distribuição e impulsionando as vendas por meio de campanhas de marketing digital. Além disso, a utilização de um website é destacada como uma ferramenta essencial para atrair clientes, gerar vendas e gerir o serviço pós-venda. De acordo com esses autores, assim como no marketing tradicional, o marketing digital visa colocar o cliente no centro de todas as atividades online. Resumidamente, podemos afirmar que o marketing digital, com foco no cliente, tem o potencial de fomentar um ambiente empresarial onde não apenas se estabelece um diálogo dinâmico, mas também se incentivam a expressão de interesses, a solicitação de serviços e produtos, as sugestões de melhoria e o fornecimento de feedback constante.

- Ferramentas e Técnicas de Marketing Digital

Embora existam inúmeras possibilidades de aplicação do marketing digital, algumas técnicas destacam-se por serem frequentemente utilizadas e, geralmente, proporcionarem resultados positivos, como será discutido a seguir.

- Site

Website (ou site) – Mais conhecido como site. Trata-se de um conjunto de páginas online contendo informações sobre um tema específico, sendo publicadas por uma entidade individual ou organizacional. A otimização trata-se do aperfeiçoamento do website de modo que este tenha uma performance rápida, um design apelativo, de fácil navegação e que possua um Search Engine Marketing (SEM) eficaz (Kingsnorth, 2019).

- Estratégias de Marketing Digital

Apesar da variedade de estratégias disponíveis no marketing digital, algumas destacam-se pela sua frequente utilização e pelos resultados positivos que geralmente proporcionam. A seguir, iremos explorar as estratégias que são comumente adotadas no caso de estudo em concreto.

- Search Engine Optimization (SEO)

Consiste no processo de otimização de conteúdo, estrutura e outros elementos de um site para melhorar a sua visibilidade nos resultados dos motores de busca, como o Google. A utilização do SEO é de grande relevância no sucesso de um website visto que, se este não for considerado, os robots de pesquisa podem ter dificuldades em encontrar e verificar os conteúdos e a relevância das diferentes páginas.

- Marketing de Conteúdo

O marketing de conteúdo envolve a criação e distribuição de conteúdo relevante, valioso e envolvente para atrair e envolver um público-alvo específico. Isso pode incluir artigos de blog, vídeos, infográficos, eBooks, webinars e muito mais. O objetivo do marketing de conteúdo é educar, informar, entreter e inspirar os clientes em potencial, construindo assim relacionamentos sólidos e duradouros com a marca.

- Campanhas nas Redes Sociais

As campanhas nas redes sociais envolvem a criação e execução de anúncios pagos em plataformas de redes sociais, como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, entre outras. As campanhas de redes sociais são eficazes para aumentar a visibilidade da marca, gerar leads, promover produtos ou serviços, impulsionar o tráfego do site e aumentar as conversões. Além disso, as redes sociais são uma ótima maneira de interagir e envolver-se com os seguidores, construindo relacionamentos significativos e aumentando a fidelidade à marca.

- Email Marketing

É crucial ter uma compreensão dos diferentes tipos de email marketing empregados pelas empresas. Nesse contexto, o êxito reside na implementação adequada do tipo de e-mail correto, no momento oportuno. O email marketing pode ser categorizado em três tipos principais: promocionais, relacionais e transacionais. A escolha entre fornecedores gratuitos ou pagos depende das necessidades específicas das entidades. Os serviços gratuitos podem englobar plataformas pessoais e comerciais, tais como Gmail ou Outlook.

- Redes Sociais

As redes sociais são redes de comunicação que envolvem uma linguagem simbólica, limites culturais, relações de troca e de poder. São a manifestação cultural, a tradução em padrão organizacional, duma nova forma de conhecer, pensar e fazer política e de definir estratégias (Fialho, 2014). De uma forma simplificada, as redes sociais são meios digitais que encorajam a participação, interação e partilha (Chaffey & Smith, 2017).

Conforme observado por Gonçalves (2024), “não é surpresa que a penetração das redes sociais esteja constantemente a aumentar. Em janeiro de 2023, a taxa global de utilização era de 59%. Prevê-se que este número aumente à medida que os mercados digitais menos desenvolvidos alcancem outras regiões, no que diz respeito ao desenvolvimento de infraestruturas e à disponibilidade de dispositivos móveis baratos”, citando a Statista.

O número de utilizadores de redes sociais atingirá um novo recorde mundial em 2024, chegando aos 5,17 mil milhões, mais 270 milhões do que em 2023, revela um estudo da Statista, plataforma digital de tratamento de dados estatísticos. A barreira dos seis mil milhões será ultrapassada em 2028, o último ano contemplado na análise, com 6,05 mil milhões de utilizadores (Gonçalves, 2024).

- Publicidade Patrocinada

A publicidade patrocinada abrange todas as formas de anúncios que são pagos pela exibição. Similar à publicidade tradicional, essa modalidade visa apresentar anúncios relevantes aos utilizadores, acompanhados de um link direcionando-os para a página de uma empresa. Uma das principais dúvidas de quem começa a investir em média paga no Marketing Digital é, justamente, por onde começar. Em geral, as atenções ficam divididas entre dois grandes gigantes da tecnologia: Google Ads ou Facebook Ads. Onde investir?

- Google Ads

O Google Ads, que antes se chamava Google Adwords, é a plataforma de anúncios e, também, a principal fonte de receita do Google. A sua primeira versão foi lançada em 2000 e, desde então, nunca perdeu a liderança de mercado (Resultados Digitais, 2020). No Google Ads, é o próprio anunciante quem desenvolve os seus anúncios e determina onde deseja exibí-los. Eles podem ir para a Rede de Pesquisa, em diversos sites pela Rede de Display ou até em outros produtos como YouTube e Gmail (Resultados Digitais, 2020). Para Vasco Marques (2022), a ferramenta do Google Ads permite aos utilizadores fazer publicidade no motor de pesquisa Google, sendo que este se encontra direcionado para utilizadores que estão à procura de uma determinada informação, produto ou serviço.

Quando vai procurar algo no Google, já costuma ter algo em mente, certo? Essa é a grande vantagem do Google Ads: os utilizadores estão efetivamente à procura do assunto. Isso garante uma taxa de respostas consideravelmente maior e costuma atrair utilizadores mais “prontos” para a compra.

- Facebook Ads

O Facebook simplificou consideravelmente o processo de publicidade online, tornando a seleção e a segmentação do público-alvo muito mais acessíveis e intuitivas. Aqueles posts do Facebook que aparecem com um subtítulo cinza onde se lê “patrocinado” são os principais tipos de Facebook Ads (Resultados Digitais, 2020). A plataforma permite aproveitar a audiência da maior rede social do mundo para fazer anúncios para um público segmentado, semelhante em alguns aspetos ao que ocorre no Google Ads (Resultados Digitais, 2020).

Ao longo dos últimos anos, o Facebook tem canalizado os seus esforços na construção de uma plataforma publicitária (Preace, 2021). Um banner caracteriza-se por um anúncio visual, normalmente em forma de imagem, vídeo ou interativo que ao ser clicado remete a uma landing page relacionada com o assunto. Pearce (2021) diz que, atualmente, esta plataforma é vista como uma estrutura direcionada para a comercialização de um produto ou serviço diretamente ao cliente final. Este admite, ainda, que as maiores vantagens dos anúncios no Facebook passam pela capacidade de fornecer campanhas de marketing em pequena escala, para todos os orçamentos. Uma das vantagens do Facebook Ads é atrair potenciais clientes que ainda estão em estágios bem iniciais de preparação e interesse para a compra. Isso porque o anúncio está presente sem que o utilizador o procure ou demonstre um grande interesse no

assunto (Resultados Digitais, 2020). Enquanto navega pela plataforma, é comum ser exposto a anúncios que são apresentados com base numa análise cruzada de seus interesses, realizada pelo algoritmo da plataforma de rede social.

Logo, é possível concluir que a publicidade no Facebook é uma das ferramentas mais influentes no mundo dos negócios e está em constante expansão. As redes sociais são usadas para identificar dados demográficos de grupos específicos de consumidores, o que permite a criação de anúncios mais direcionados e eficazes.

Questão 2 - Em relação a Requisitos Técnicos, Financeiros e de Recursos Humanos para o "Desenvolvimento e Lançamento de uma Plataforma de E-commerce", a criação e implementação de uma plataforma de comércio eletrônico para a venda de azeite diretamente aos consumidores exige uma análise detalhada dos requisitos necessários. Esses fatores são essenciais para garantir um lançamento bem-sucedido e uma operação contínua eficiente. A gestão eficaz desses requisitos pode ser obtida através de uma abordagem estruturada e adaptativa, para a qual serão indispensáveis diversos recursos técnicos, nomeadamente para:

- **Desenvolvimento da Plataforma** - para o desenvolvimento de uma plataforma de e-commerce, é necessário um sistema robusto e escalável que permita a gestão de catálogos de produtos, carrinhos de compras, processamento de pagamentos e atendimento ao cliente. Tecnologias como Shopify, WooCommerce (para WordPress) ou soluções personalizadas são opções viáveis. A escolha da tecnologia deve considerar a escalabilidade e a facilidade de manutenção (Laudon & Traver, 2020);
- **Segurança** - a segurança é um fator crítico no e-commerce. A plataforma deve integrar sistemas de criptografia para proteger os dados dos clientes e garantir a conformidade com os regulamentos de proteção de dados, como o GDPR. Implementar certificados SSL e sistemas de autenticação multifatorial são práticas recomendadas (Whitman & Mattord, 2012);
- **Integração com Sistemas de Logística** - a plataforma deve estar integrada com sistemas de logística para permitir a gestão eficiente do inventário e a rastreabilidade dos pedidos. Ferramentas como APIs de transporte e gestão de inventário em tempo real são essenciais (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2007).

No que diz respeito aos Requisitos Financeiros, é necessário um investimento inicial significativo para desenvolver uma plataforma de e-commerce. Este investimento abrange despesas com desenvolvimento da plataforma, aquisição de software, custos de hospedagem e certificação de segurança. O orçamento deve também contemplar o marketing digital e a publicidade online para promover a nova plataforma (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

No seguimento do processo, não se devem negligenciar os Custos Operacionais, que incluem despesas contínuas com manutenção da plataforma, atualização de software, gestão de segurança e serviços de atendimento ao cliente. Além disso, os custos de logística, incluindo armazenamento e transporte, devem ser considerados no orçamento operacional (Christopher, 2016).

Em todo este processo, é fundamental considerar a Análise de Retorno sobre o Investimento (ROI), essencial para avaliar a viabilidade financeira da plataforma. Ferramentas de análise e métricas como o custo de aquisição de clientes (CAC) e o valor de vida do cliente (CLV) podem ajudar a monitorizar e ajustar as estratégias financeiras (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Em relação aos Requisitos de Recursos Humanos, é fundamental contar com uma Equipe de Desenvolvimento e Suporte qualificada para criar e manter a plataforma. Isso envolve desenvolvedores web, especialistas em segurança da informação e gestores de projetos. Para a operação contínua, uma equipe de suporte ao cliente e especialistas em logística também são necessários (Ryan, 2016). Para que tal se verifique, será essencial proporcionar formação contínua à equipe, assegurando que estão sempre atualizados com as mais recentes tecnologias e práticas de e-commerce. Investir em programas de formação e desenvolvimento profissional é fundamental para manter a eficiência operacional (Tuten & Solomon, 2017).

A gestão eficaz dos recursos humanos pode ser atingida através de uma liderança forte e de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação. Estruturas de comunicação claras e incentivos para o desempenho são fundamentais para manter a motivação e o compromisso da equipa (Drucker, 1985).

Para viabilizar todo o processo, é crucial implementar uma gestão eficiente dos requisitos, elaborando um plano estratégico detalhado que englobe todos os aspetos técnicos, financeiros e de recursos humanos necessários. Este plano deve incluir cronogramas, metas específicas e indicadores de desempenho (KPIs) para monitorizar o progresso (Kotter, 1996). Utilizar Ferramentas de Gestão de Projetos como Trello ou Asana, podem ajudar a organizar tarefas, monitorizar prazos e assegurar que todos os membros da equipa estão alinhados com os objetivos do projeto (Laudon & Traver, 2020). Estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores de tecnologia, empresas de logística e consultores de marketing digital pode fornecer o suporte adicional necessário para o sucesso do e-commerce (Christopher, 2016). Realizar uma Monitorização e Avaliação Contínua para avaliar o desempenho da plataforma e a eficácia das estratégias implementadas. Devem ser feitos ajustes com base em feedback e análise de dados para garantir a melhoria contínua (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2007).

Questão 3 - Para a análise dos Potenciais Benefícios Estratégicos e Desafios Operacionais da Venda Direta ao Consumidor através de E-commerce, será necessário a adoção de uma estratégia de venda direta ao consumidor (DTC - Direct to Consumer) através de uma plataforma de comércio eletrónico que oferece uma série de benefícios estratégicos, mas também apresenta desafios operacionais. Estes devem ser avaliados e geridos eficazmente para garantir o sucesso da implementação. No âmbito dos Benefícios Estratégicos poderá verificar-se:

- **Maior Controle sobre a Marca** - a venda direta ao consumidor permite à cooperativa ter um controle total sobre a apresentação da marca, comunicação com o cliente e experiência de compra. Este nível de controle pode fortalecer a identidade da marca e garantir a consistência da mensagem (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017);
- **Margens de Lucro Elevadas** - ao eliminar intermediários, a cooperativa pode obter margens de lucro mais altas. A venda direta reduz os custos associados a distribuidores e retalhistas, permitindo maximizar os lucros por unidade vendida (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019);
- **Acesso Direto aos Dados do Cliente** - a venda direta ao consumidor fornece acesso direto a dados valiosos dos clientes, que podem ser utilizados para melhorar as estratégias de marketing, personalizar ofertas e aumentar a fidelização (Laudon & Traver, 2020);

- Flexibilidade e Adaptabilidade; a cooperativa pode reagir rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores e às tendências de mercado, ajustando as suas ofertas e campanhas de marketing de forma ágil (Kotter, 1996).
- No âmbito dos Desafios Operacionais a Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL deve ter em conta:
- Gestão de Logística - a venda direta ao consumidor requer um sistema de logística eficiente para garantir a entrega pontual e segura dos produtos. A gestão do inventário, processamento de pedidos e a coordenação com empresas de transporte são operações críticas (Christopher, 2016);
- Serviço ao Cliente - a cooperativa deve estar preparada para gerir diretamente o serviço ao cliente, incluindo o tratamento de devoluções, reclamações e consultas. Isto pode exigir uma equipa dedicada e bem treinada (Ryan, 2016);
- Investimento Inicial e Custos de Operação - a criação de uma plataforma de e-commerce requer um investimento inicial significativo em tecnologia, segurança e marketing digital. Além disso, os custos operacionais contínuos, como manutenção da plataforma e campanhas de marketing, devem ser considerados (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019);
- Conhecimento Técnico - a gestão eficaz de uma plataforma de e-commerce exige conhecimentos técnicos em áreas como SEO, marketing digital e análise de dados. A falta de competências internas pode ser um obstáculo significativo (Tuten & Solomon, 2017).
- No seguimento do processo é necessário realizar uma Avaliação e Gestão Eficaz, através de:
- Análise SWOT - realizar uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para identificar os fatores internos e externos que podem impactar a implementação da estratégia DTC. Esta análise ajuda a definir uma estratégia robusta e identificar áreas que necessitam de mitigação (Kotler & Keller, 2016);
- Planeamento Financeiro - elaborar um plano financeiro detalhado que inclua todos os custos iniciais e operacionais, bem como uma projeção de receitas. Este plano deve também incluir uma análise de retorno sobre o investimento (ROI) para avaliar a viabilidade financeira (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017);
- Capacitação e Formação - investir na formação contínua da equipa para garantir que têm as competências necessárias para gerir a plataforma de e-commerce. Isto pode incluir cursos de marketing digital, gestão de logística e atendimento ao cliente (Laudon & Traver, 2020);
- Parcerias estratégicas - estabelecer parcerias com empresas especializadas em logística, tecnologia e marketing digital pode fornecer o suporte necessário para superar desafios operacionais. Estas parcerias podem oferecer soluções especializadas e reduzir a carga de trabalho interna (Christopher, 2016);
- Monitorização e Avaliação Contínua; implementar sistemas de monitorização contínua para avaliar o desempenho da plataforma e a satisfação dos clientes. Utilizar feedback dos clientes e dados de vendas para fazer ajustes contínuos e melhorar a experiência de compra (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2007).

- Estas perguntas destinam-se a estimular uma análise aprofundada e reflexiva sobre os diferentes aspetos do dilema enfrentado pela cooperativa, promovendo a elaboração de soluções informadas e estratégicas.

Conclusões e Contribuições

A transição para o mercado digital representa um desafio significativo para a Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL, dada a necessidade de equilibrar a modernização com a preservação das práticas tradicionais e as restrições financeiras e operacionais. Para enfrentar esses dilemas, algumas direções podem ser seguidas. Desenvolver uma proposta de valor única que destaque a qualidade e a tradição dos produtos da cooperativa pode diferenciá-los num mercado digital competitivo. Estratégias como contar a história do azeite e das práticas artesanais podem atrair consumidores que valorizam autenticidade e qualidade. Além disso, identificar e focar em nichos de mercado específicos que valorizem produtos de alta qualidade pode ser uma abordagem eficaz, incluindo mercados gourmet, consumidores de produtos orgânicos e restaurantes de alta gastronomia.

A gestão da mudança organizacional é outro ponto crucial. Implementar um plano de gestão da mudança que envolva comunicação clara, formação contínua e o envolvimento dos colaboradores pode mitigar a resistência interna. Incentivar uma cultura de inovação e adaptação também é fundamental. No que diz respeito à segurança de dados, adotar políticas robustas, incluindo criptografia e autenticação multifatorial, é essencial. Garantir a conformidade com regulamentos de proteção de dados como o GDPR protegerá a privacidade dos clientes.

Investir em estratégias de marketing digital, como SEO, redes sociais e email marketing, pode aumentar a visibilidade online. Criar um website profissional com uma loja online intuitiva e funcional é essencial. Desenvolver uma logística eficiente para a entrega de produtos, considerando parcerias com serviços de entrega ou o uso de uma frota própria, pode garantir que os produtos cheguem aos clientes de forma rápida e segura.

Este estudo de caso não apenas serve como um guia prático para a implementação de estratégias digitais em contextos tradicionais, como a produção de azeite, mas também oferece valiosas contribuições para o ensino e a prática profissional. No marketing digital, a análise detalha como desenvolver uma presença online eficaz, utilizar redes sociais para promoção de produtos tradicionais e implementar estratégias de segmentação de mercado. Estes insights são cruciais para estudantes e profissionais de marketing digital. Em termos de gestão de cooperativas, o estudo fornece exemplos concretos de como gerenciar a transição para o digital numa cooperativa agrícola, abordando desafios internos e externos. Profissionais e estudantes de gestão de cooperativas podem aprender sobre estratégias de inovação e gestão da mudança.

Para a economia rural e inovação, a combinação de práticas tradicionais com tecnologias modernas destaca a importância da inovação em setores rurais. Este caso é útil para entender como a modernização pode contribuir para o desenvolvimento económico e a preservação cultural. Em empreendedorismo, o estudo mostra como a cooperativa navegou pelos desafios do mercado digital, oferecendo lições valiosas sobre resiliência e adaptação. Estudantes de empreendedorismo podem aprender sobre a importância de uma gestão estratégica e inovação contínua.

Em resumo, a análise deste caso oferece uma visão abrangente e prática dos desafios e oportunidades associados à digitalização dos negócios tradicionais, sendo

uma ferramenta valiosa para o ensino superior e prática profissional em diversas disciplinas.

Referências

- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. *Work Study*, 51(1), 17-31.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem. Universidade Aberta.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (5th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315640341>
- Charlesworth, A. (2018). *Digital marketing: A practical approach* (3rd ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315175737>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Deiss, R. (2018) *Ultimate guide to digital marketing*. Marketer digital
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Fialho, J. M. R. (2014). Análise de Redes Sociais: Princípios, Linguagem e Estratégias de Ação na Gestão do Conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4 (Número Especial), 9-26.
https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/12831/1/20881-41419-1-PB_FINAL.pdf
- Fitzgerald, M. et al., 2013. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, pp.1–12.
<https://www.proquest.com/docview/1475566392?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- for Beginners, Instagram Marketing to Become an Influencer, Facebook Advertising,
- Gonçalves, L. B. (2024). Utilizadores de redes sociais batem recorde em 2024 e chegam aos 6,05 mil milhões em 2028. *Meios & Publicidade*.
<https://www.meiosepublicidade.pt/2024/06/03/utilizadores-de-redes-sociais-batem-recorde-em-2024-e-chegam-aos-605-mil-milhoes-em-2028-avanca-estudo>
- Google AdWords (Analytics, SEO and ADS for Your Business).
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2022). *Relatório anual de turismo e agricultura*. Lisboa: INE.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P., Keller, K. L., Goodman, M., & Brady, M. (2020). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2020). *E-commerce 2020: Business, technology, and society*. Pearson..

- Marques, V. (2022). Marketing digital A a Z. Editora Digital
360.<https://www.guiamktdigital.com/>
- Martins, A. (2020). Produção de azeite no Alentejo: Tradição e modernidade. Lisboa: Editora ABC.
- McGovern, I. (2016). Pupil. Medical Journal of Australia.
<https://doi.org/10.5694/mja16.00627>
- O Institute of Direct and Digital Marketing (IDM, 2014). <https://www.theidm.com>
- Oliveira, P. (2015). História da Olivicultura no Alentejo. Évora: Editora XYZ.
- Preace, J. (2021). Social Media Marketing 2021: 4 BOOKS IN 1 - Social Media Resultados Digitais. (2020). Recuperado em 6 de junho de 2024, de
<https://resultadosdigitais.com.br/>
- Ryan, D. (2016). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page Publishers.
- Ryan, D., & Jones, C. (2009). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page.
- Sale, J. E., Lohfeld, L. H., & Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality and Quantity*, 36(1), 43-53.
- Santos, F. M. dos. (2012). Análise de conteúdo: A visão de Laurence Bardin. [Review of the book Análise de conteúdo, by L. Bardin]. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383-387. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos. Available at <http://www.reveduc.ufscar.br>
- Silva, J. (2021). Estratégias de Marketing Digital para Produtos Alimentares. Lisboa: Editora ABC.
- Silva, M. (2018). O impacto socioeconômico da produção de azeite no Alentejo. Porto: Editora DEF.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2007). Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies. McGraw-Hill.
- Sousa, C., & Baptista, M. (2012). Investigação em educação. Universidade Aberta.
- Sousa, C., & Baptista, M. (2014). Investigação qualitativa: Desenhos, amostras e técnicas. Universidade Aberta.
- Strauss, J., & Frost, R. (2014). E-Marketing. Pearson.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). Social Media Marketing. Sage.
- Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A practical guide. Springer.
- Whitman, M. E., & Mattord, H. J. (2012). Principles of information security. Cengage Learning.

Anexos

Anexo I - Guião de entrevista para a Cooperativa Agrícola de Olivicultores do Cano

1. História
2. Recursos Humanos (pessoas):
 - a. quantas pessoas existem;
 - b. quais as suas funções;
 - c. qual a sua formação.
3. Recursos financeiros:
 - a. número/valor de vendas dos últimos 2 anos;
 - b. custo de produção de azeite dos últimos 2 anos;
 - c. existe orçamento para marketing.

4. Recursos de informação:
 - a. meios de informação sobre clientes;
 - b. meios de informação sobre fornecedores.
5. Produto:
 - a. descrição do produto (azeitona, bagaço de azeitona, carroço de azeitona);
 - b. processo de engarrafamento (garrafão, garrafa).
6. Preço:
 - a. garrafão/ garrafa, como é feito o cálculo dos preços.
7. Comunicação:
 - a. meios usados.
8. Distribuição/Locais:
 - a. onde se vende o produto;
 - b. como fazer para comprar;
 - c. meios para chegar o produto ao cliente.
9. Clientes:
 - a. quem são;
 - b. quanto compram de azeite em média;
 - c. qual o feedback dos clientes (produto, preço, qualidade, embalagem, distribuição).

Anexo II - Guião de entrevista para a Cooperativa Agrícola de Olivicultores do Cano (resposta)

1. História

A Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Cano CRL foi constituída em 1977 num lugar antigo a prensas até 1981.

Por necessidade da elevada produção de azeitona e azeite foram feitas instalações novas, onde hoje o mesmo é situado em largo do rossio Cano desde 1982, instalações essas mais evoluídas e industrializadas em que a laboração passou a ser de forma contínua e mais rápida, com uma extração de azeite a 3 fases (azeite, água russa e bagaço seco) com uma limpeza do azeite mais eficaz.

Em 2008 fez-se investimento para uma nova linha de extração e passou-se a trabalhar a duas fases, por iniciativa das direções, apoio e dinamismo dos sócios não tem parado de se modernizar por forma a aumentar a qualidade dos nossos azeites e para que cada vez mais sejam uma referência no nosso país e no mundo.

Em 2017 a CAOC apostou no mercado internacional em Espanha, Itália e França. Na Campanha 2021/2022 entramos no mercado da Azeitona de Conserva. O Guia para esta inovação, surgiu da necessidade de valorização do nosso produto mais característico e representativo da mancha de olival da Vila de Cano, a nossa “Azeitona Galega”.

2. Recursos Humanos (pessoas):

- a. quantas pessoas existem;

Dois colaboradores a tempo inteiro

Durante a Campanha da azeitona, junta se a nós mais 3 colaboradores.

- b. quais as suas funções;

António – Mestre de Lagar

Zé – Engenheiro Agrónomo

- c. qual a sua formação.

António – 34 anos de experiência em Lagar

Zé – Licenciatura Engenheiro Agrónomo

3. Recursos financeiros:
 - a. número/valor de vendas dos últimos 2 anos;
2022 - +- 3 000 000
2023 - +- 1 500 000
 - b. custo de produção de azeite dos últimos 2 anos;
Media de 8 €/Kg
 - c. existe orçamento para marketing.
Existe, mas é relativamente baixo.
4. Recursos de informação:
 - a. meios de informação sobre clientes;
- Cooperativo espaço físico (Espaço muito conhecido principalmente por as pessoas de mais idade)
- Redes sociais Facebook e Instagram
 - b. meios de informação sobre fornecedores.
????????
5. Produto:
 - a. descrição do produto (azeitona, bagaço de azeitona, carroço de azeitona);
????????
 - b. processo de engarrafamento (garrafão, garrafa).
????????
6. Preço:
 - a. garrafão/ garrafa, como é feito o cálculo dos preços.
Os cálculos dos Preços são feitos com bases no preço do azeite no mercado (PoolRed) e também conforme media de preço das outras cooperativa no nosso raio.
7. Comunicação:
 - a. meios usados.
Redes Sociais Facebook e Instagram
8. Distribuição/Locais:
 - a. onde se vende o produto;
- Na Cooperativa
- Entregamos em uma carrinha própria para Lisboa, só e sempre que seja uma encomenda com mais de 100 garrafões.
- Em parcerias com Retalhistas e Restaurantes de renome principalmente na zona de Estremoz.
 - b. como fazer para comprar;
- Por telefone
- Cooperativa
- Redes sociais
9. Clientes:
 - a. quem são;
- Principalmente pessoas de mais idade que vem há muitos anos.
- Turistas que vem visitar a Vila de Cano.
 - b. quanto compram de azeite em média;
Pessoas mais idade – 18 garrafões
Turistas – 2 garrafões
 - c. qual o feedback dos clientes (produto, preço, qualidade, embalagem, distribuição).
Produto / Qualidade – Excelente Qualidade / Muito Bom Azeite / “Fazemos questão de vir cá todos os anos comprar de propósito”
Preço – “Muito Caro” o que se tem vindo a verificar nestes últimos dois anos

Embalagem – Sempre a perguntar se temos outro tipo de embalagem principalmente garrações mais pequenos de 2 e 3 Litros

Distribuição – Não temos feedback relevante para ser sincero.

2.9 Valorização da Bolota como Instrumento de Preservação e Inovação da Floresta Endémica Portuguesa: O Caso da Landratech

Miguel Filipe Molhinho Advinha

RESUMO

Abundante em Portugal, e principal fruto das florestas endémicas portuguesas, a bolota teve outrora um papel importante na alimentação humana e animal. Contudo, com o tempo, a sua utilização para a alimentação humana tornou-se esporádica, ao contrário da alimentação animal, uma vez que continua a representar um papel importante, especialmente no caso do porco preto, criado no Montado. Desta forma, a esmagadora maioria da bolota que cresce nos Montados e bosques portugueses é desperdiçada. Motivada pela oportunidade de valorização deste recurso surge, em outubro de 2020, a LandraTech, uma Start-up portuguesa que assume o desafio de inverter a realidade exposta anteriormente, promovendo o valor da bolota e tornando as florestas endémicas portuguesas mais competitivas do ponto de vista económico, valorizando-as. O presente Caso de Estudo procura contextualizar o papel da LandraTech numa fase em que as exigências do consumidor face a produtos sustentáveis e de alto valor nutricional desafiam, cada vez mais, o mercado. Contudo, a nível nacional, existe algum preconceito relativamente à reintrodução deste produto na alimentação humana. O presente Caso de Estudo é, em especial, recomendado a alunos em cursos de graduação, na área do Marketing, Gestão e Agronegócio. Contudo, considerando a produção de bolota a nível mundial, face à sua parca utilização, o exemplo da LandraTech poderá vir a servir de modelo para outras regiões do globo.

Palavras-chave: Bolota. Valorização. Floresta endémica. Alimentação; Marketing.

“Pretendemos não desligar a bolota da sua origem, explorando, através do renascer de uma tradição, o ‘mercado da saudade’”.

- Pedro Babo, Cofundador e CSO da LandraTech

Introdução

A Floresta Portuguesa e o Estado da Arte

Com pouco mais de 700 quilómetros de extensão, Portugal destaca-se pela enorme diversidade de paisagens, desde terrenos montanhosos, até planícies infundáveis. Contudo, muitos destes cenários idílicos, entre vinhas, olivais e áreas de pastagem, possuem uma característica comum: A floresta.

A floresta endémica portuguesa, que ocupa cerca de um terço da área do país, e caracteriza-se, sobretudo, por bosques de carvalho, a norte, e Montado de sobro e azinho, a sul. Este agroecossistema representa não só um elemento de extremo valor paisagístico e ambiental, como também um papel socioeconómico fulcral para as populações e comunidades. No entanto, fatores como a implantação de monoculturas, práticas de gestão inadequadas, redução da pluviosidade, prevalência de pragas e doenças das árvores, incêndios florestais e o abandono das áreas rurais têm levado ao declínio destes ecossistemas. Isto ameaça não apenas a existência dessas valiosas florestas, mas também a oferta de serviços de ecossistema e o bem-estar das comunidades que deles dependem. Uma das chaves para o sucesso na

valorização e prevalência destes agroecossistemas poderá vir a passar pelo alcançar do equilíbrio entre o crescimento económico, a conservação da biodiversidade e as necessidades básicas das comunidades. Ainda assim, o abandono rural e a dificuldade de refletir os benefícios sociais e ambientais dos serviços de ecossistema nos preços de mercado dos produtos do Montado continuam a ser um desafio. Assim, tornou-se importante agir de forma a conservar estes valiosos agroecossistemas autóctones.

Desta forma, surgiu a seguinte questão:

E se pudéssemos contribuir para o aumento da proteção da floresta endémica portuguesa, através do aumento da valorização económica dos seus produtos endógenos??

Esta pergunta serve de rampa de lançamento às principais missões e objetivos da *LandraTech*. Mas, afinal, quem é a *LandraTech*?

Desenvolvimento do Caso

A LandraTech - O Parque Florestal e o Caçador

Era o mês de outubro, do ano de 2020, e de forma a responder à pergunta supramencionada, surgiu, pelas mãos de Pedro Babo e Raphaël Canadas, uma solução que permitiria tornar a floresta autóctone economicamente mais competitiva. Essa solução viria a ser chamada de “*LandraTech*”, em homenagem à origem da palavra bolota, que deriva do latim *landellandra*. Mas como surgia esta ideia? Pedro Babo conta que, um dia, durante um passeio pelo parque florestal da sua região, na companhia de um grande amigo, e ao observar as bolotas que se espalhavam no chão por baixo de uma quercínea, sem finalidade aparente, questionou-se sobre a utilização daquele fruto. O amigo, quando confrontado com a observação, contou que o seu pai, caçador por desporto, costumava consumir bolota, durante as suas caçadas. Quase como se de um *snack* rápido se tratasse, a fim de repor as energias necessárias para avançar a pé pelos exigentes terrenos onde a caça geralmente abunda.

Surge assim uma ideia. Ciente da visível decadência dos Montados e bosques portugueses, Pedro ponderou a possibilidade de utilizar o renascer do consumo da bolota como instrumento de valorização da floresta endémica portuguesa.

Após esta ideia inicial, Pedro, procurou o apoio de Raphaël. Tendo-se conhecido aquando da realização dos seus Doutoramentos, o apoio de Raphaël foi fundamental de forma a transformar a ideia de Pedro num modelo de negócio.

Valorizar a Floresta, Valorizando os Costumes

Baseados no seu conhecimento relativamente à utilização ancestral da bolota para a alimentação humana, e preocupados com o notório declínio dos Montados de sobro e azinho e bosques de carvalho, decidiram proceder à tentativa de valorização económica do fruto mais presente na floresta autóctone portuguesa: A bolota.

A empresa surgiu tendo como base o mote de proteção e valorização da floresta endémica nacional, aspeto que os fundadores consideraram como sendo quase utópico, mas de extrema necessidade. Assim sendo, o principal objetivo delineado aquando da criação da empresa, passava pela criação de uma estratégia comercial que permitisse aumentar a capacidade económica da floresta portuguesa, tornando-a mais competitiva face a outro tipo de produções do setor agrícola e/ou florestal. Mas afinal, de que forma é que isso seria conseguido?

Proveniente da região do Minho e com sede na Azambuja, a *LandraTech* assume a missão de estabelecer a ligação entre os proprietários florestais, que não sabem como valorizar a bolota que as suas árvores produzem, e a indústria, que procura constantemente matérias-primas sustentáveis e diferenciadoras. E porquê sediar na Azambuja? A resposta é clara e sucinta: A proximidade à matéria-prima, principalmente ao sobreiro é uma mais valia destacada por Pedro e Raphaël, em entrevista ao HubsLisbon Azambuja.

Mas, e qual o objetivo? Fornecer à indústria alimentar uma matéria-prima altamente nutritiva, com baixa pegada de carbono e de elevado valor cultural, fornecendo, em simultâneo, compostos de alto valor acrescentado a diversas indústrias verticais. Desta forma, os responsáveis desta *Start-up*, afirmam que é possível consolidar a rede de *stakeholders* que permitam a implementação de novas cadeias de mercado curtas, denominadas “da floresta ao prato” (“*Forest-to-Fork*”).

Consumidor Final ou Indústria? O Modelo de Negócio da *Landratech*

Atualmente, o seu modelo de negócio passa por vender os seus produtos/serviços/soluções diretamente para o cliente final (B2C – *Business to Consumer*), ou ainda para revenda, na modalidade B2B2C (*Business to Business to Consumer*), permitindo assim à empresa tirar o máximo partido da valorização da sua marca própria “Armazém da Bolota™”. Este aspeto encontra-se bem patente na missão da empresa, uma vez que pretende ligar toda a cadeia de valor, oferecendo qualidade e sustentabilidade. Contudo, de forma a aumentar o foco na negociação com os produtores e na aquisição de produto de qualidade, o modelo B2B (*Business to Business*), é uma realidade presente no horizonte dos principais decisores da *LandraTech*. Tudo isto com a finalidade de potenciar o desenvolvimento tecnológico e criar uma plataforma física e digital que permita ligar toda a cadeia de valor.

De forma a cumprir os objetivos a que se pretende, a empresa investe fortemente em inovação, investigação e tecnologia, estabelecendo diversas parcerias estratégicas para o efeito. Para criar a tão aclamada “Cadeia de Valor da Bolota”, que praticamente não existia em Portugal, a empresa considerou importante assumir um papel ativo em todos os elos da mesma. Para tal, para além da já mencionada ponte entre os produtores e os potenciais compradores (indústria e consumidor), a empresa atua também para melhorar as práticas de apanha de bolota, no terreno, e na investigação debruçada sobre o perfil nutritivo das bolotas de diferentes espécies, permitindo melhorar as tecnologias de valorização e o desenvolvimento de novos produtos. Entre as parcerias estratégicas, encontram-se aquelas estabelecidas com entidades como a Quercus. Para além disso possuem colaborações com outras empresas como a Herdade do Freixo do Meio, a Terrius, alguns institutos de formação superior (Florestas, 2024) e ainda alguns restaurantes como o “Cor de Tangerina”, em Guimarães. Quanto a projetos, a *LandraTech*, está envolvida em diversos projetos nacionais e internacionais, o que demonstra um forte investimento em I&D. Entre os mesmos encontram-se: OakFood, MEDACORNET, WebLand, Acorn4MED e LandFood (LandraTech, n.d.). Destacam-se ainda o importante papel da Fundação “La Caixa”, PRR, Prima MED e FCT, como instituições financiadoras.

A importância das parcerias estratégicas desenvolvidas pela *LandraTech*, vai para além da componente de I&D, uma vez que, por exemplo, o prato vencedor da Categoria *Vegan* das 7 Maravilhas da Nova Gastronomia, em 2021 (criado pelos Chefs Liliana e Dinis do restaurante supramencionado), utiliza a farinha de bolota da empresa na sua confeção (HubsLisbon Azambuja, 2021). Mais uma vez, isto destaca

a importância das parcerias estratégicas para o fortalecimento da sua posição em diferentes mercados.

Desde a sua criação, a empresa conta já com um extenso currículo, tendo-se destacado nas mais diversas áreas, tais como (Portugal Ventures, n.d.): Cofundação da Confraria Ibérica da Bolota; Finalistas do programa *European Institute of Innovation and Technology Food 2020* e *Masschallenge*: Onde se classificaram entre as 40% melhores *Start-up*, a nível internacional, e de onde nasceram os contactos com a *Buhler* e a *Nestlé* (HubsLisbon Azambuja, 2021); Finalista – Centro Sul e Ilhas (2º lugar, *ex aequo*): EMPREENDEXXI 16ª edição 2023; Vencedora do Concurso de Empreendedorismo e Inovação Social em Meio Rural 2023.

Mas, afinal, que produtos comercializa a *LandraTech*, de forma a valorizar a bolota?

Portefólio da Bolota – Os Produtos da *LandraTech*

Cientes do facto de a azinheira ser a única espécie que, na atualidade, providencia uma bolota de sabor agradável e que, mesmo crua, tem sido mantida no consumo humano, principalmente no Alentejo, e sendo este o único tipo de bolota certificado para consumo humano em toda a Europa, foi necessário resolver este problema, de forma a valorizar as restantes espécies de quercíneas. Para tal, em primeiro lugar, identificou-se o motivo que levava a que as bolotas provenientes de sobreiros ou carvalhos não fossem apreciadas para consumo humano, tendo os responsáveis da empresa chegado a um principal culpado: Os taninos. O alto teor em taninos presente nas bolotas de sobreiro (*Quercus suber*) e carvalho (*Quercus robur*, *Q. faginea* e *Q. pyrenaica*) confere às mesmas um sabor amargo, impossibilitando-as para consumo, tal como mencionaram Pedro Babo e Raphaël Canadas, em entrevista à *HubsLisbon Azambuja* (HubsLisbon Azambuja, 2021). Mas qual a solução para este problema? Para ultrapassar esta barreira, Pedro e Raphaël decidiram tentar remover estes compostos deste tipo de bolotas. O resultado foi uma bolota agradável ao palato, tornando-se assim comestível, para humanos, a bolota de qualquer espécie. Para isto, o facto de existir uma “espinha dorsal” na composição de todas as espécies de bolotas, apesar da variação em teores de gordura ou açúcar, demonstrou ser uma ajuda indispensável. Desta forma a empresa conseguiu não só abrir o seu leque de produtos, aumentando o seu portefólio, como também combater as oscilações anuais na produção de bolota de azinheira. Para além disso, conseguem entregar aos consumidores uma informação nutricional fidedigna e dar a conhecer os benefícios deste produto (importante fonte de Vitamina E, fibras pré-bióticas, compostos antioxidantes e potássio) (Florestas, 2024).

De acordo com os responsáveis da *LandraTech*, a transformação da bolota permite produzir dois principais tipos de produto: A farinha de bolota, destinada à padaria, pastelaria e restauração, e uma infusão, obtida através dessa mesma farinha. Esta versatilidade permite que se considere esta solução como substituta, por exemplo, da cevada, com a vantagem de a mesma não possuir glúten, ao contrário da gramínea mencionada.

Como teste a esta produção, em parceria com a Cerveja Vadia – Essência D’Alma, Lda. (produtor de cerveja artesanal), a *LandraTech* desenvolveu uma cerveja de bolota, estando a mesma a ser sujeita a estudos de mercado. Este aspeto deixa bem patente a vontade da empresa de entrar no modelo B2B, uma vez que pretendem apenas fornecer a matéria-prima, estabelecendo parcerias estratégicas que permitam fornecer produtos de alto valor acrescentado, e sustentáveis, a um mercado cada vez mais emergente, funcionando de ponte entre os produtores, a indústria e o consumidor.

“Para nós, foi apenas uma prova de conceito. Não queremos produzir cerveja, queremos produzir matéria-prima. Se houver cervejeiras interessadas em explorar este conceito de matéria-prima com base autóctone e sem glúten, nós conseguimos trabalhar esse malte”

Pedro Babo e Raphael Canadas, em entrevista à HubsLisbon Azambuja (HubsLisbon Azambuja, 2021).

Não sendo o seu objetivo possuir áreas florestais, a empresa tem vindo a estabelecer contactos próximos com produtores, de forma a assegurar a bolota que necessita, valorizando propriedades de terceiros. Desta forma, também o mais próximo possível desses produtores, tem sido possível aprofundar os conhecimentos e melhorar as operações e procedimentos de forma a tornar o trabalho no terreno o mais ágil e rentável possível.

Mas, voltando ao modelo B2C da *LandraTech*, e à sua marca “Armazém da Bolota™”. Para além das parcerias estratégicas como aquela identificada anteriormente, a *LandraTech* desenvolve os seus próprios produtos sobre o nome “Armazém da Bolota™”. A sua marca conta já com uma presença de mercado de alguma relevância, uma vez que, para além da sua loja online, é possível encontrar os seus produtos em grandes cadeias de distribuição, como as lojas do Grupo Auchan. Sob o nome “Armazém da Bolota™”, a *LandraTech* comercializa bolota torrada, com as embalagens demonstradas na seguinte figura (Figura 1). Este produto, alternativo às bebidas solúveis à base de cereais, valeu à empresa uma Menção Honrosa no Prémio Inovação Auchan e a distinção do EIT Food (Florestas, 2024), estando também presente no distribuidor *Tasty Trends* (<https://tasty-trends.com/>).

Figura 7

Bolota torrada em pó com café (esquerda) e bolota torrada em pó (direita), da marca “Armazém da Bolota™” da LandraTech.



Fonte: <https://armazemdabolota.pt/>

Já na loja digital da *LandraTech*, a empresa, para além dos anteriores, disponibiliza diversos produtos associados à matéria-prima em questão, e os subprodutos da sua transformação. Entre os mesmos encontram-se a bolota, na sua forma íntegra, os taninos e outros subprodutos da transformação da bolota, e ainda o granulado de bolota, também ele, de azinheira, carvalho e sobreiro, destinado à preparação de infusão de bolota. Os produtos disponíveis, acima descritos, encontram-se resumidos na seguinte tabela (Tabela 1).

Tabela 4

Diferentes produtos, modalidades e preços, disponíveis no website da *LandraTech*.

Tipo de produto	Modalidades	Preços
Bolota, íntegra	Azinheira	Desde 2,0 EUR/kg
	Carvalho Comum	
	Sobreiro	
Taninos e Subprodutos	Pó de Taninos	Sem preço disponível
	Pó de Casca	
Granulado	Azinheira	Desde 7,0 EUR/kg
	Carvalho Comum	
	Sobreiro	

Fonte: www.landratech.com/pt/store

Num artigo publicado no website *florestas.pt*, Raphaël Canadas afirma que a *LandraTech* é a única entidade, a nível nacional, que faz a transformação de várias espécies endémicas de bolotas, destacando a unidade piloto que permite à empresa transformar as quantidades anuais de bolota que já ultrapassam a tonelada. Contudo, o também responsável pela empresa estabelece, para 2024, o objetivo mínimo de 20 toneladas de bolotas processadas (Florestas, 2024). Porém, Raphaël destaca ainda a reduzida dimensão da sua unidade piloto, face a aumentos significativos da escala produtiva, pelo que a empresa procura potenciais investidores para a ampliação desta valiosa infraestrutura. Por outro lado, isto não parece demover os responsáveis da empresa, uma vez que o objetivo, dentro dos próximos três anos, é conseguir processar anualmente mil toneladas de bolota. Este aspeto deriva essencialmente de “contactos internacionais recentes” e de uma “procura já estabelecida”. Para além da oportunidade representada pela parca quantidade de indústrias, a nível nacional e europeu, Pedro Babo destacou ainda a grande vantagem que Portugal tem ao produzir bolota de Azinheira, a única autorizada para consumo pela Autoridade Europeia para a Segurança Alimentar (EFSA) para a comercialização de alimentos.

Para os próximos anos, Pedro Babo e Raphaël Canadas, tencionam, através de um protocolo de comunicação com a Quercus, trabalhar para consciencializar a utilização da bolota como um recurso endémico, e com elevado interesse para o consumo humano. A certificação será feita através de projetos nacionais e internacionais que permitirão elaborar dossiers para o reconhecimento como alimento das principais espécies produtoras de bolota, com base na reconhecida utilização histórica deste produto, bem como em estudos que comprovem as características nutricionais e nutracêuticas, e a sua segurança como alimento.

Tudo Se Transforma: *Landratech* e a Economia Circular dos Setores Alimentar e Florestal

Para além dos produtos derivados diretamente da bolota, e como já mencionado neste caso de estudo, a *LandraTech* valoriza a circularidade, apresentando, por isso, uma forte componente baseada na Economia Circular. O

processamento de uma matéria-prima extremamente rica gera resíduos orgânicos que podem ser aproveitados por outras indústrias. Desta forma, numa parceria europeia, a empresa encontra-se atualmente a desenvolver um projeto de produção de energia a partir desses mesmos resíduos, de forma a assegurar a alimentação da própria linha produtiva, tal como indicam Pedro e Raphaël, em entrevista (HubsLisbon Azambuja, 2021). Para além disso, os taninos removidos possuem elevado interesse para outras indústrias, tal como a vinícola, a cosmética/farmacêutica, no curtimento de peles, e ainda na indústria têxtil (Florestas, 2024; HubsLisbon Azambuja, 2021). Um outro subproduto deste processamento, com elevado interesse para a produção de colas, aglomerados de madeira, melhoramento de solos ou produção de energia, é a casca da bolota (Florestas, 2024).

A Sustentabilidade Como Missão Primária

No caso do sobreiro, uma vez que o mesmo produz a tão valiosa cortiça, é difícil para a bolota competir com essa matéria-prima de alto valor. Já no caso da azinheira e do carvalho, estes atualmente servem maioritariamente o propósito da produção de madeira, que ao ser muito valorizada, faz com que a bolota seja, mais uma vez, apenas um resíduo florestal. Ao valorizar este fruto, fazendo com que deixe de ser resíduo, será dado um passo importante no contributo para a manutenção da floresta. Por outro lado, o facto de não necessitar de qualquer cuidado especializado na sua produção (rega ou tratamento fitossanitário), o aproveitamento da bolota vai também contribuir para uma gestão mais sustentável dos recursos da região em que a produção está inserida.

A LandraTech, Portugal, e a Europa – Principais Mercados

“Bolota? Isso é o que se dá aos porcos!”

Apesar de observarmos uma clara maioria da produção de bolota nos países mediterrânicos, é no Centro e Norte da Europa que a *LandraTech* encontra o seu principal mercado. Este aspeto está relacionado com a conotação negativa da qual o consumo humano de bolota é alvo, uma vez que está associado apenas com a alimentação animal, apesar dos registos históricos que apontam para o seu elevado consumo por parte da população, principalmente na região do Alentejo. Pelo contrário, os países do Centro e do Norte do continente europeu demonstram possuir um mercado totalmente alinhado com o objetivo da valorização da bolota, uma vez que a mesma se encontra em concordância com as exigências dos consumidores destes países, em que existe uma elevada procura por alimentos de cariz biológico, isentos de glúten, e de alto valor de sustentabilidade. Durante uma conversa informal com o autor deste Caso de Estudo, Pedro Babo destaca a importância dos mercados holandês e alemão, uma vez que a procura por produtos de origem biológica possui um peso quase tão significativo como aqueles produzidos de forma convencional. Contudo, em países como Portugal (principalmente na região do Alentejo), ou até mesmo Espanha, é recorrente ouvir a frase: *“Bolota? Isso é o que se dá aos porcos!”*. Face a este aspeto, Pedro revela que existe a necessidade de ultrapassar alguns preconceitos associados à utilização de produtos alimentares provenientes da bolota. O cofundador da *LandraTech* afirma ainda que, apesar deste aspeto, é necessária uma aposta estratégica neste mercado, associando o produto à região do Montado Alentejano, aproveitando a imagem que esta região possui face aos seus produtos endógenos de elevadas qualidades organoléticas e culturais.

What's the catch?

Numa primeira análise, e olhando para a empresa em questão, parecem estar reunidas as condições adequadas para um crescimento significativo, durante os próximos anos, resultando numa empresa forte, com uma presença de mercado estabelecida e uma cadeia de fornecedores estável, enquanto trabalha e evidencia a sustentabilidade e a economia circular. Portanto, uma empresa de olhos postos no futuro! Mas, afinal, *what's the catch?* Ou, em bom português, qual é o “senão”?

Como qualquer empresa em expansão, existem sempre alguns contratempos a ter em conta e os quais é necessário ultrapassar. Esses pontos, conforme externos ou internos, poderão chamar-se desafios ou pontos fracos, respetivamente. Individualmente, ou em conjunto, estes fatores poderão compreender aquilo a que na construção de Casos de Estudo se chama: Um Dilema.

O Dilema - À Conversa com Pedro Babo

Durante uma conversa informal que decorreu entre o autor deste estudo, e um dos responsáveis da *LandraTech*, Pedro Babo, foi possível recolher alguma informação acerca dos principais problemas atravessados pela empresa nesta importante fase do seu crescimento. Durante esta mesma conversa, que teve lugar no dia 4 de março de 2024, quando confrontado com a questão: “*Quais os principais problemas atravessados, atualmente, pela LandraTech?*”, Pedro apontou, em primeiro lugar, a inexistência de uma cultura de apanha de bolota. O responsável pela empresa destacou que este fator, para além de dificultar a mobilização de mão-de-obra especializada, constitui também um entrave para a entrada de produtores e proprietários florestais neste mercado. Neste sentido, encontram-se em marcha testes de mecanização, de forma a avaliar a viabilidade de adaptar equipamentos usados na recolha de outros frutos, como a castanha ou a avelã, para a apanha da bolota na árvore.

O elevado custo da matéria-prima foi também destacado por Pedro Babo, uma vez que, com preços a rondar os 0,50 EUR/kg, torna-se complicado competir com produtos com características e mercados finais semelhantes. A juntar a este aspeto, existe a dificuldade em estabelecer o valor potencial do mercado de bolota, derivado da complexidade em prever as produções em quantidade, uma vez que existem anos de elevada produtividade, que podem ser intercalados com anos de parca produtividade (safra e contrassafra). A criação de ferramentas que auxiliem na previsão da produtividade de determinada espécie, em determinada região, pode revelar-se um instrumento valioso na mobilização de mais produtores, aumentando assim a rede de fornecimento, uma vez que passa a ser possível calcular margens de lucro e custos associados à apanha do fruto (melhoramento da capacidade de tomada de decisão e gestão estratégica).

Contudo, apesar dos problemas supramencionados, existe um que, segundo Pedro, se destaca. Para entender este problema, é importante recordar a informação descrita neste Caso de Estudo acerca dos principais mercados da *LandraTech*. Existe uma clara aceitação, por parte de países como a Holanda ou a Alemanha, por produtos à base de bolota, uma vez que os mesmos se inserem numa tipologia de mercado com uma significância considerável nestas regiões. Contudo, os países onde se concentra o apogeu da produção de bolota, demonstram algum preconceito relativamente à utilização da mesma para consumo humano. Desta forma, surge um dilema: Como pode a *LandraTech* ultrapassar eficazmente a resistência cultural e de mercado aos produtos à base de bolota em Portugal, onde existe um precedente

histórico de consumo de bolota, mas um preconceito contemporâneo contra a mesma, de forma a reforçar a sua presença no mercado nacional e mobilizar os produtores locais?

Este dilema evidencia o duplo desafio de mudar as percepções dos consumidores e envolver os produtores locais, o que é crucial para o crescimento e sustentabilidade da empresa no seu mercado doméstico.

Posto isto, de forma a fortalecer o dilema identificado, com um problema de investigação sólido, foi possível elaborar a seguinte questão de investigação:

Qual a melhor estratégia a utilizar, de forma a construir uma visão positiva face à indústria e à alimentação humana com bolota, em Portugal?

Uma vez que a conexão às origens é um parâmetro valorizado pelos responsáveis da *LandraTech*, este é um assunto com algum destaque e pertinência, estando o mesmo ainda carecido de uma possível resolução. Esta questão prende-se, sobretudo, pelo fortalecimento da presença da empresa no mercado nacional como um incentivo à mobilização de um maior número de produtores, principalmente nas regiões do sul de Portugal.

Fontes de Dados

Para a elaboração deste caso de estudo, foram utilizadas fontes de dados primárias, sob a forma de uma conversa informal com Pedro Babo, cofundador e responsável pela *LandraTech*, no dia 4 de março de 2024. Utilizaram-se também fontes de dados secundárias, tais como: *website* da empresa, divulgações de produtos e ações nas redes sociais da *LandraTech*, e da marca “Armazém da Bolota™”, entrevistas disponíveis *online* dadas pelos responsáveis da empresa e *websites* de alguns parceiros da empresa.

Objetivos Educacionais

O presente caso de estudo tem por finalidade constituir o elemento de avaliação da Unidade Curricular de Marketing Avançado, do programa de Doutoramento em Agronegócios e Sustentabilidade. Contudo, futuramente, o mesmo poderá vir a ser utilizado para permitir aos alunos das áreas do Marketing, Agronegócio, ou Gestão, refletir acerca das estratégias de Marketing a adotar de forma a explorar um determinado mercado, fidelizando, se possível, consumidores. A proposta passa, sobretudo, por fazer com que os alunos analisem a informação presente neste caso de estudo e que se coloquem no papel de responsável de uma *Start-up* similar, discutindo a melhor alternativa para explorar o mercado português e ultrapassar o preconceito observado face ao produto em estudo, estimulando o ensino da análise e resolução de problemas.

De acordo com a taxonomia de Bloom (Bloom et al., 1956), uma classificação hierárquica de diferentes níveis de pensamento, foi possível estabelecer os diferentes objetivos de conhecimentos que os alunos deverão adquirir com a análise deste caso de estudo. Desta forma, os alunos devem **lembrar** os diferentes comportamentos dos consumidores e o que os influencia, a importância do Montado para o bem-estar social, económico e ambiental e a utilização da bolota para a alimentação humana ao longo do tempo. Deverão também **entender** quais os segmentos de mercado que se mostram com uma maior disposição para adquirir este tipo de produtos. Em seguida, os alunos deverão estar aptos para **aplicar** os conhecimentos adquiridos de forma a estabelecer uma estratégia de marketing adequada que permita conhecer os principais consumidores deste tipo de produtos, trabalhando assim a sua fidelização.

Deverão ainda aplicar os conhecimentos obtidos de forma a demonstrar aptidão na identificação de medidas que permitam, com a sua aplicação, estimular as forças e as oportunidades da empresa, em simultâneo com o atenuar e eliminar dos desafios e fraquezas. Por fim deverá **analisar**-se o porquê destes produtos resultarem e determinados mercados, em detrimento de outros.

Questões para Discussão

De forma a estimular a discussão deste caso de estudo, foi possível elaborar e sugerir as seguintes questões:

1. Quais os principais entraves à entrada dos produtores no “mercado da bolota”?
2. Quais as principais dificuldades em elaborar um plano de marketing para uma *Start-up* do setor do agronegócio, como a *LandraTech*?
3. Qual o principal fator que leva os consumidores de um determinado país ou região a consumir um determinado tipo de produtos, em detrimento de outros?
4. A gestão estratégica de uma empresa possui um papel importante na sua expansão. A análise dos seus fatores internos, como as forças e as fraquezas, e dos seus fatores externos, como as oportunidades e desafios, constitui uma ferramenta de extrema utilidade e que se denomina: Análise SWOT. Tendo em conta o Caso de Estudo da *LandraTech*, quais os principais pontos fracos e fortes, oportunidades e desafios (construção de análise SWOT)?

Análise das Questões

1. Quais os principais entraves à entrada dos produtores no “mercado da bolota”?

Como em qualquer mercado, a entrada e adaptação à venda e comercialização de produtos alimentares tendo por base a bolota poderão estar sujeitas a diversas dificuldades, principalmente por parte dos produtores. Os preços pagos pela matéria-prima, a inexistência de uma cultura de apanha e ainda a parca quantidade de mão-de-obra revelam ser os principais fatores que dificultam a entrada de produtores neste mercado, uma vez que a esmagadora maioria possui os seus Montados direcionados para outro tipo de produção (carne, lã, leite, cortiça e/ou lenha).

2. Quais as principais dificuldades em elaborar um plano de marketing para uma *Start-up* do setor do agronegócio, como a *LandraTech*?

Uma vez conhecida a empresa, a sua posição atual, a sua missão e o seu dilema, torna-se claro que, para além do desenvolvimento de diversas aplicações inovadoras tendo por base a bolota, o foco da *LandraTech* assenta sobre a recuperação dos usos que associam historicamente a bolota à alimentação humana. É também este o objetivo do projeto MEDACORNET, no qual a *LandraTech* está inserida, em parceria com diversas instituições de diferentes países do sul da Europa e do norte de África. Os objetivos? Dar a conhecer a forma como a bolota era consumida ao longo da história, e quais as receitas da dieta mediterrânica que utilizavam esta iguaria na sua confeção (MEDACORNET, 2023). Através de exploração do “mercado da saudade”, como lhe chama Pedro Babo, em conjunto com as evidências do consumo histórico, poderão ser a principal ajuda de forma a ultrapassar a resistência identificada neste Caso de Estudo, uma vez que procura

desencadear reações emocionais positivas associadas ao consumo de bolota. Uma boa estratégia de Marketing, aliada às características do produto em questão, poderão ser a solução para ultrapassar o preconceito do consumidor português observado atualmente, face ao consumo humano de bolota. Mas qual a teoria de Marketing que se poderá adaptar corretamente a esta situação, com vista a resolver este problema da *LandraTech*? Para este Caso de Estudo, o autor identificou não apenas uma, mas duas teorias que, complementando-se, poderão ajudar os principais decisores da *LandraTech* a tomar o rumo correto neste sentido: A teoria de Valor da Marca (*Brand Equity Theory*) e a teoria do Marketing Experiencial (*Experiential Marketing Theory*).

A teoria do Valor da Marca encontra-se diretamente relacionada com a lealdade a determinada marca, e à fidelização do consumidor (Chieng & Lee, 2011), e a mesma sugere que a perceção dos consumidores relativamente a determinada marca ou produto, influencia a sua decisão de compra (Keller, 1993). Já a teoria do Marketing Experiencial foca-se na criação de experiências memoráveis que despoletam determinadas emoções nos consumidores (Barboza Seclén et al., 2022).

A utilização simultânea destas duas teorias não é pioneira, Barboza Seclén et al. (2022) concluiu que existe uma relação positiva entre as experiências vividas pelos consumidores e o valor atribuído a uma marca/produto. Os autores concluíram que os consumidores valorizam uma marca com base nos seus benefícios atribuídos à experiência do seu consumo. O estudo em causa foi levado a cabo para o setor da restauração, contudo, a sua teoria poderia facilmente ser aplicada ao caso específico deste Caso de Estudo, uma vez que estabelece uma conexão direta entre a qualidade de uma determinada experiência desenvolvida em torno de uma marca, e a capitalização do valor da mesma. Outros estudos, como o desenvolvido por Zavaleta Salazar et al. (2023), Beig & Nika, (2019) e Pina & Dias, (2021), também destacaram a importância das experiências associadas ao consumo para a diferenciação das empresas de diversos setores.

3. Qual o principal fator que leva os consumidores de um determinado país ou região a consumir um determinado tipo de produtos, em detrimento de outros?

Para o caso específico da *LandraTech*, a aplicação destas duas teorias à situação do consumo humano de bolota, e a sua perceção por parte dos consumidores portugueses, poderá ser um bom ponto de viragem para esta situação. Através da construção de um produto com um valor sólido, a empresa poderá melhorar a perceção do consumidor face ao mesmo. Mas como? Através do investimento em atividades de construção de marca/imagem do produto, aumentando o leque de parcerias estratégicas dentro do setor agroalimentar e do canal HoReCa, direcionado para a alimentação sustentável, e ainda criando experiências memoráveis para os consumidores. Seria nesta fase que se aplicaria a teoria do Marketing Experiencial. Através de canais de proximidade, e explorando o “mercado da saudade”, a empresa poderia focar-se em criar experiências memoráveis e que estimulassem emocionalmente, e positivamente, os consumidores. Permitindo que estes mesmos consumidores interajam, em primeira mão, ou através de experiências imersivas que destaquem os benefícios do consumo de bolota. A empresa poderá assim modelar a sua perceção de uma forma positiva, mudando o paradigma de preconceito que caracteriza o consumidor nacional.

Desta forma, educar o consumidor nacional é um fator fulcral, e o primeiro passo a ser dado no complexo caminho de construção e solidificação de uma marca ou produto. Assim, de forma direta, ou através da parceria com estabelecimentos de outros setores a jusante (como a restauração e pastelaria, por exemplo), poderá ser

possível começar a introduzir a bolota no quotidiano deste consumidor, alertando-o que existe um produto sustentável, de alto valor nutricional, com um baixo consumo de recursos, que não é exclusivo da alimentação animal, e que se encontra presente praticamente por todo o território português, podendo contribuir para a valorização das florestas endémicas nacionais. Com isto, a empresa poderá perspetivar em ganhar e manter consumidores (fidelização), nas regiões onde outrora se consumiu regularmente a bolota, prática que, infelizmente, se perdeu.

4. A gestão estratégica de uma empresa possui um papel importante na sua expansão. A análise dos seus fatores internos, como as forças e as fraquezas, e dos seus fatores externos, como as oportunidades e desafios, constitui uma ferramenta de extrema utilidade e que se denomina: Análise SWOT. Tendo em conta o Caso de Estudo da LandraTech, quais os principais pontos fracos e fortes, oportunidades e desafios (construção de análise SWOT)?

Conhecer os pontos externos e internos que influenciam a tomada de decisão de uma determinada empresa revela ser cada vez mais importante, nos dias que correm. A importância de dominar fluentemente este tipo de conhecimentos prende-se, sobretudo, com a capacidade elaborar um planeamento estratégico robusto, e que permita à empresa enfrentar as suas fraquezas, minimizando-as, de forma a evitar as ameaças identificadas. Por outro lado, considerar as oportunidades e utilizar as mesmas de forma a maximizar as potenciais forças da empresa, possui também um papel preponderante na gestão estratégica.

Conclusões e Contribuições

Perfeitamente enquadrada com as temáticas constantes do Programa de Doutoramento em que o autor deste estudo se insere, a *LandraTech*, apesar das suas dificuldades, apresenta-se como sendo uma empresa com um enorme potencial de crescimento. A conexão às origens, a sustentabilidade, a parca concorrência e a exploração de um produto com grande valor nutricional parecem enquadrar a empresa num mercado cada vez mais emergente e que, como foi possível verificar, apresenta um peso significativo em países onde o poder de compra é evidentemente superior.

O aumento da procura e da capacidade produtiva parecem conduzir a empresa para uma inevitável expansão, quer em termos de infraestruturas, quer em termos de mão-de-obra, uma vez que a atual unidade de transformação apresenta limites identificados pelos próprios responsáveis da *LandraTech*. Para além disso, a mobilização de produtores parece também oferecer alguma resistência, uma vez que a cultura para a apanha deste fruto com a finalidade do consumo humano é quase inexistente. Num futuro próximo, e tendo em conta as metas perfeitamente alcançáveis da empresa, será necessário assegurar que a perpetuação do Montado, enquanto sistema em constante dinâmica, é assegurada. Posto isto, a acrescentar à forte componente de investimento em I&D, seria proveitoso identificar locais, regiões ou até mesmo indivíduos (árvores) específicos, que providenciassem bolotas com maior interesse do ponto de vista organolético. A finalidade seria, através do estabelecimento de parcerias com as devidas entidades (proprietários e viveiristas, por exemplo), investir num programa de salvaguarda de recursos genéticos, a fim de assegurar a produção de bolotas de alta qualidade, enquanto se assegura a propagação e manutenção do Montado e bosques portugueses. O mercado da alimentação animal poderá também ser um segmento de mercado a considerar. Uma vez conhecidos os benefícios da alimentação animal tendo por base a bolota,

principalmente no caso específico do Porco Ibérico (Rodríguez-Hernández et al., 2023), estabelecer parcerias com o sector da formulação de suplementos para animais de interesse pecuário, poderá contribuir para aumentar o portefólio da *LandraTech*, estabelecendo assim a sua presença em outros mercados. Isto seria concretizável através do fornecimento da matéria-prima para a formulação de rações “premium”, alusivas à criação em regime de montanha, no qual o porco é alimentado exclusivamente com esta matéria-prima, em pastoreio extensivo.

O canal HoReCa (Hotel, Restaurante e Café) é também um segmento de interesse para a *LandraTech*, uma vez que representa uma série de estabelecimentos potencialmente interessados na comercialização de produtos à base de bolota.

Por outro lado, a aplicação das teorias de Valor da Marca e Marketing Experiencial por si só poderiam requerer de alguma atenção mais aprofundada, uma vez que o presente estudo apenas procura abordar superficialmente as vantagens da sua aplicação na resolução do dilema identificado. Para estudos futuros sugere-se a discussão e aplicação destas teorias, junto dos principais decisores da *LandraTech*, incluindo estudos de mercados e recolha de dados que permitam perceber se os resultados provenientes da estratégia descrita se enquadram nos objetivos da empresa. Neste sentido, de forma a criar uma estratégia ainda mais fortalecida, seria pertinente considerar a hipótese de aplicação de uma metodologia como a *Value Creation Wheel*®, de Lages (2016). A finalidade da metodologia anterior teria como objetivo a análise da situação da empresa para a elaboração dinâmica de ideias para consequente análise, seleção e aplicação, como descrito por Lages (2016) e Lages et al. (2020, 2023). Porém, através da exploração da conexão existente entre a utilização-benefício, a educação para a valorização e preservação da sustentabilidade das florestas endémicas portuguesas, em simultâneo com a provisão de um produto agradável, nutricionalmente ímpar e com uma grande variedade de utilizações, a empresa poderá estimular o consumidor a entender a importância da bolota, e percecionar o consumo da mesma de uma forma mais positiva. Com isto, a empresa poderá ainda remeter ao desencadeamento de memórias e emoções positivas por parte de consumidores que contactaram, de alguma forma, com o consumo de bolota através de familiares de idade superior (pais ou avós), explorando assim o já mencionado “mercado da saudade”.

Contudo, existe uma variável com um peso considerável a ter em conta: o preço. Como mencionado ao longo deste caso de estudo, a bolota caracteriza-se por ser uma matéria-prima com um preço mais elevado, face aos seus competidores (como o milho ou a cevada). Isto gera, em consequência, um produto final, também ele, com um preço nem sempre acessível a uma fatia considerável de consumidores, o que poderá retrair os mesmos no momento da decisão e da compra. O facto de a bolota possuir um Imposto de Valor Acrescentado (IVA) de 23%, também compromete o preço final ao consumidor. Desta forma, a *LandraTech*, em conjunto com a Quercus, estão a trabalhar para reduzir esta taxa para os 6%, o que permitirá tornar os produtos à base de bolota mais competitivos.

A construção deste Caso de Estudo revelou constituir um valioso aporte de conhecimento para o autor, uma vez que remete o mesmo para uma busca incessante pelo equilíbrio entre a informação científica, a análise empresarial e ainda a criatividade de escrita. A identificação de um dilema, aplicado em concreto a uma situação real, demonstrou possuir uma pertinente fonte de potencialidade, uma vez que permite a aquisição de competências no âmbito da identificação e resolução de problemas em contexto real.

A contribuição deste caso remete para além da componente científica, atingindo também a componente empresarial, económica e ambiental. Ao auxiliar este

tipo de atividade/empresas a resolver os seus principais dilemas, poderá estar-se perante uma reação em cadeia que permita trabalhar no sentido de tornar economicamente sustentável a floresta endémica portuguesa, preservando-a e valorizando-a. No âmbito científico, o constante investimento em investigação permite gerar crescimento à empresa e instruir o consumidor mais atento, contribuindo para uma relação geradora de benefícios para todos os intervenientes da cadeia de valor. Considerando que um dos objetivos da empresa passa por preservar a floresta endémica portuguesa, da qual os principais beneficiários são as populações, o aumento da consciencialização e mobilização de consumidores, a jusante, poderá revelar-se um *input* valioso na medida em que permitirá à empresa crescer e aumentar o leque do investimento em investigação. Desta forma, é possível verificar a existência de um ciclo de valor, ao invés de uma cadeia, corroborando com a forte componente em Economia Circular apresentada pela *LandraTech*.

Referências

- Acácio, V., Dias, F. S., Catry, F. X., Bugalho, M. N., & Moreira, F. (2021). Canopy Cover Loss of Mediterranean Oak Woodlands: Long-term Effects of Management and Climate. *Ecosystems*, 24(7), 1775–1791. <https://doi.org/10.1007/s10021-021-00617-9>
- Barboza Seclén, D. M., Miranda Guerra, M. P., Cespedes Ortiz, C. P., & Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Experiential Marketing and Brand Value in a Company in the Gastronomic Sector. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 696–712. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.20>
- Beig, F. A., & Nika, F. A. (2019). Brand Experience and Brand Equity. *Vision*, 23(4), 410–417. <https://doi.org/10.1177/0972262919860963>
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & R., K. D. (1956). *A Taxonomy of Educational Objectives: Handbook I The Cognitive Domain*. (G. Longmans (ed.); I).
- Chieng, F., & Lee, C. G. (2011). Customer-based brand equity: a literature review. *Int. Refereed Res. J.*, 2, 33–42.
- Florestas. (2024). *LandraTech promove o valor da bolota, da floresta ao prato*. Valorizar. <https://florestas.pt/valorizar/landratech-promove-valor-da-bolota-da-floresta-ao-prato/>
- Helena Guimarães, M., Pinto-Correia, T., de Belém Costa Freitas, M., Ferraz-de-Oliveira, I., Sales-Baptista, E., da Veiga, J. F. F., Tiago Marques, J., Pinto-Cruz, C., Godinho, C., & Belo, A. D. F. (2023). Farming for nature in the Montado: the application of ecosystem services in a results-based model. *Ecosystem Services*, 61(March). <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2023.101524>
- HubsLisbon Azambuja. (2021). *Entrevista com Pedro Babo e Raphael Canadas da LandraTech*. <https://www.hubslisbon-azambuja.pt/post/entrevista-com-pedro-babo-e-raphael-canadas-da-landratech>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Costumer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Lages, L. F. (2016). VCW—Value Creation Wheel: Innovation, technology, business, and society. *Journal of Business Research*, 69(11), 4849–4855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.042>
- Lages, L. F., Catarino, N., Gomes, E., Toh, P., Reis-Marques, C., Mohr, M., Borde, S. M., Asgari, O., Figueiredo, R., Grosso, N., Perez, D., Ponte, A., Lopes Teixeira, S., Van Der Schalie, R., Fantin, D., Van Brusselen, J., Taravat, A., & Schmidt, G. (2023). Solutions for the commercialization challenges of Horizon Europe

- and earth observation consortia: co-creation, innovation, decision-making, tech-transfer, and sustainability actions. *Electronic Commerce Research*, 23(3), 1621–1663. <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09675-8>
- Lages, L. F., Ricard, A., Hemonnet-Goujot, A., & Guerin, A.-M. (2020). Frameworks for innovation, collaboration, and change: Value creation wheel, design thinking, creative problem-solving, and lean. *Strategic Change*, 29(2), 195–213. <https://doi.org/10.1002/jsc.2321>
- LandraTech. (n.d.). *Investigação e Projetos*. Investigação e Projetos. Retrieved June 3, 2024, from <https://www.landratech.com/pt/research>
- MEDACORNET. (2023). *MEDACORNET*. <https://medacornet.eu/>
- Mohamad, W. N. W. (2022). Conservation of Tropical Forest for the Well-Being of Community. In *Tropical Forest Ecosystem Services in Improving Livelihoods For Local Communities* (pp. 1–14). Springer Nature.
- Moreno, G., Aviron, S., Berg, S., Crous-Duran, J., Franca, A., de Jalón, S. G., Hartel, T., Mirck, J., Pantera, A., Palma, J. H. N., Paulo, J. A., Re, G. A., Sanna, F., Thenail, C., Varga, A., Viaud, V., & Burgess, P. J. (2018). Agroforestry systems of high nature and cultural value in Europe: provision of commercial goods and other ecosystem services. *Agroforestry Systems*, 92(4), 877–891. <https://doi.org/10.1007/s10457-017-0126-1>
- Nunes, L. J. R., Meireles, C. I. R., Pinto Gomes, C. J., & Almeida Ribeiro, N. M. C. (2019). Historical Development of the Portuguese Forest: The Introduction of Invasive Species. In *Forests* (Vol. 10, Issue 11). <https://doi.org/10.3390/f10110974>
- Pina, R., & Dias, Á. (2021). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of Brand Management*, 28(2), 99–115. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00215-5>
- Portugal Ventures. (n.d.). *Landratech*. Desenvolver Tecnologia e Uma Cadeia de Valor Para a Valorização Da Bolota, Uma Matéria-Prima Sustentável e o Fruto Maior Das Nossas Florestas Endêmicas. Retrieved June 3, 2024, from <https://www.portugalventures.pt/portfolio/landratech/>
- Quintas-Soriano, C., Torralba, M., García-Martín, M., & Plieninger, T. (2023). Narratives of land abandonment in a biocultural landscape of Spain. *Regional Environmental Change*, 23(4). <https://doi.org/10.1007/s10113-023-02125-z>
- Rodríguez-Hernández, P., Cardador, M. J., Ríos-Reina, R., Simões, J., Arce, L., & Rodríguez-Estévez, V. (2023). Feed Supplementation Detection during the Last Productive Stage of the Acorn-Fed Iberian Pig through a Faecal Volatilome Analysis. *Animals*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/ani13020226>
- Sales-Baptista, E., & Ferraz-de-Oliveira, M. I. (2021). Grazing in silvopastoral systems: multiple solutions for diversified benefits. *Agroforestry Systems*, 95(1), 1–6. <https://doi.org/10.1007/s10457-020-00581-8>
- Samdin, Z., Kamaruddin, N., & Razali, S. M. (2022). *Tropical forest Ecosystem Services in improving livelihoods for local communities*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-3342-4>
- Zavaleta Salazar, M. C., Cavero Gómez, M. D., Garagatti Montufar, K. G., & Venegas Rodriguez, P. B. (2023). Experiential marketing in brand value: Systematic review. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 334–351. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.21>

AUTORES DOS CASOS PARA ENSINO

Abudo Cardoso
Adroaldo Dias da Silva
Alexandra Maria Carvalheira Lopes da Silva
Ana Isabel Rita Martins
Ana Isabel Sardinha Managil
Aslin Caroline Vieira Costa
Bárbara Santos Lourenço
Bruno Pereira de Bastos
Cadidjatu Jalo
Camila da Silva Campos
Camile Rebeca Bruns
Carlos Gustavo Lopes da Silva
Catarina Pavao Batista
Cláudia Henriques
Cristiano Bernardi
Daniela Fernandes Nunes
Débora Gracielle Stiegemeier de Liz
Elias Gomes da Silva
Flávia Visconti
Francisca Picado Belo
Gabriel Katsumoto Aoki
Gabriel Vicente Donnini de Souza
Graziele Klaumann Larré
Gustavo Behling
Inês Sofia da Cruz Mateus
Joana Ademar
Joana Alexandra Soares Galrito
Joana D'Arc de Oliveira
João Pinheiro de Barros Neto
José António Martins Carola

José Carlos da Silva Freitas Junior
Jose Marconde Souza da Silva
José Vitor Kohler
Juliana Sequeira Heinbücher
Leticia Vilanova
Luiz Eduardo Simao
Madalena Pirtac
Marco Alexandre da Cruz Teixeira
Margarida Pires Judas
Maria de Sousa Português Felicidade
Maria Manuel Bengala Pôla Romão
Mariana Antunes Viola
Mariana Galante
Marta Amaro
Michael Ataides de Melo
Miguel Filipe Molhinho Advinha
Milene Moreira
Odir Gomes da Rocha Neto
Renata Batista Carriço
Roberto Rivelino Belmonte
Rodrigo Fidalgo Neves
Rúbia Alexandra de Souza de Almeida e
Rui Pedro Canário Paixão
Sara Afonso Magina
Sofia Aires Lucena da Silva
Sofia Alexandra Vales de Sousa
Stela Maria Galapito Serra Fé Lourenço da Rosa
Stephanie Arruda da Silva
Suzete Antonieta Lizote
Tatiana Ghedine
Valdirene Rosina Teixeira

REVISORES DOS CASOS PARA ENSINO SUBMETIDOS

Adroaldo Dias da Silva

Andreia Aparecida Figueira de Mello Silva

Camile Rebeca Bruns

Eduardo Dias Leite

Eleandra Maria Prigol Meneghini

Emanuelle Beatriz Westphal Ardigó

Jailson Lana

Joana D'Arc de Oliveira

Jose Marconde Souza da Silva

Luciana da Silva Imeton

Márcia Sarubbi Lippmann

Odir Gomes da Rocha Neto

Roberta Pedrini Lamim

Sidnei Vieira Marinho

Valdirene Rosina Teixeira

VI JORNADAS CIENTÍFICO-PEDAGÓGICAS
DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

10 e 11 de outubro de 2024
Online

