

# CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR AO AGRICULTOR: um estudo na indústria de insumos agrícolas<sup>1</sup>

Thelma Valéria Rocha<sup>2</sup>  
Geraldo Luciano Toledo<sup>3</sup>  
Luciana Florêncio de Almeida<sup>4</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

De acordo com o Ministério da Agricultura, “a atividade agropecuária cresceu 6,5% em 2010, ocupando o segundo lugar dos setores que mais cresceram no país”. Esta atividade segue aumentando sua participação na economia, crescendo em produtividade e ampliando suas fronteiras além do território nacional. A guinada para seu crescimento teve início na década de 1970, quando o governo, em meio à política de substituição de importações, fomentou a entrada de indústrias de base para o desenvolvimento de uma agricultura de precisão<sup>5</sup> e grande escala.

Foi nessa época que empresas multinacionais dos setores primários do agronegócio se instalaram no país: empresas de tratores, indústria de insumos para produção agrícola, indústria de equipamentos, agroindústria processadora, entre outros. Houve um avanço importante para a consolidação da agricultura empresarial, baseada em larga escala, produtividade e coordenação dos elos da cadeia produtiva.

Nos anos 1980, dado o cenário econômico vigente, o Brasil adotou um modelo liberal com políticas orientadas para o mercado, culmi-

nando na adoção de programas de controle inflacionário, privatizações, estabilidade econômica, desregulamentação de setores econômicos e abertura para o mercado internacional. No âmbito do agronegócio, tais programas associados à redução do crédito de menor custo geraram importante impacto nas relações entre os agentes ao longo da cadeia.

A capacidade instalada das indústrias de base, associada à ampliação do mercado de consumo, induzido pela estabilidade interna e crescimento da demanda externa por *commodities*, levou produtores, indústrias de base e processadores a formarem importantes parcerias culminando em alta competitividade e um crescimento orientado para as exportações (ARAÚJO; ALMEIDA, 1997; ARIDA; BACHA; LARA-RESENDE, 2004; CHADDAD; JANK, 2006).

No que concerne ao mercado de insumos para a produção agrícola, a crescente competitividade atraiu importantes *players* para o agronegócio brasileiro. As líderes desse mercado são indústrias multinacionais que tiveram seu crescimento relacionado com altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e na descoberta de novas moléculas para combater novas pragas e doenças.

Durante muito tempo, essas empresas utilizaram a estratégia competitiva de diferenciação ao investir fortemente em patentes. Entretanto, a liberalização da comercialização de produtos genéricos ampliou a concorrência, exigindo novas estratégias das empresas estabelecidas.

Neves (2005) afirma que há importantes desafios a serem suplantados para que o agronegócio brasileiro continue crescendo de forma contínua. Entre eles, está a captura de valor por meio da aplicação de ferramentas de *marketing*. Considerando a acirrada competitividade no mercado de insumos para produção e a crescente complexidade e importância do agronegócio brasileiro, este estudo levanta o seguinte questionamento: como as estratégias de *marke-*

<sup>1</sup>Registrado no CCTC, IE-67/2011.

<sup>2</sup>Administradora de Empresas, Doutora, Professora do Programa de Mestrado em Gestão Internacional da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) (e-mail: tvrocha@espm.br).

<sup>3</sup>Administrador de Empresas, Doutor, Professor titular da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) (e-mail: gltoledo@usp.br).

<sup>4</sup>Administradora de Empresas, Doutora, Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) (e-mail: lu.florencio@terra.com.br).

<sup>5</sup>Agricultura de precisão se refere ao conjunto de tecnologias que permitem maior produtividade nas atividades agrícolas considerando a variabilidade de solos e clima em uma mesma propriedade rural. Como exemplo tem-se a utilização de GPS (georreferenciamento) para identificar a melhor combinação de adubos e defensivos para determinada área.

*ting* de relacionamento podem ser utilizadas para a construção de vantagem competitiva no mercado de insumos agrícolas?

O objetivo central deste estudo é analisar o processo de criação e entrega de valor para os clientes de maior porte no mercado de insumos para a produção agrícola. Como objetivos específicos pretende-se analisar o processo de criação, implementação e manutenção das ações de *marketing* de relacionamento e as lacunas entre estas ações e a percepção dos clientes.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. O referencial teórico discute o *marketing* de relacionamento e as ferramentas de criação e entrega de valor e é apresentado na segunda seção. A metodologia utilizada baseou-se no método estudo de caso e está detalhada na terceira seção. Na quarta seção, são apresentados os resultados do caso com uma discussão argumentada. A conclusão encerra o estudo apresentando as lições aprendidas com o caso.

Acredita-se que este estudo tem importante contribuição acadêmica uma vez que o problema de criação de valor é abordado por meio de corpo teórico inovador no campo dos estudos em agronegócios. Além disso, as conclusões geram importantes contribuições para os praticantes da gestão no mercado de insumos para a produção agrícola, destacando a importância do *marketing* de relacionamento para a perenidade dos negócios.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado é composto por três itens: *marketing* de relacionamento; criação e entrega de valor; e modelo de análise das lacunas na qualidade de serviços.

### 2.1 - *Marketing* de Relacionamento

De acordo com a *American Marketing Association* (AMA), pode-se definir *marketing* como:

uma função organizacional e uma série de processos para criação, comunicação e entrega de valor para os clientes, bem como o gerenciamento das relações com os clientes e os públi-

cos de interesse (DARROCH et al., 2004).

Este conceito mostra que tem crescido a preocupação do *marketing* além da visão tradicional, baseada na gestão do composto de *marketing* - produto, preço, praça e promoção -, para uma visão mais voltada à criação e entrega de valor para os clientes.

Um dos precursores deste movimento foi Levitt (1960). Ele apontava que as empresas deviam adotar uma estratégia orientada ao cliente e não apenas ao desenvolvimento de produtos. Posteriormente, Berry (1983) introduziu o termo *marketing* de relacionamento como uma opção estratégica para a criação de uma relação de longo prazo.

Vavra (1993) criou o conceito de pós-*marketing*, ou *aftermarketing*, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes. O autor considera *marketing* de relacionamento como um mecanismo para proporcionar satisfação aos clientes.

Já Peppers e Rogers (1993) propuseram o conceito de *marketing* individual, ou *marketing one-to-one*, como uma nova forma de pensar em *marketing*, não mais voltada para a massa, mas apontando a importância da construção de relacionamentos individuais com cada cliente. Morgan e Hunt (1994) discutem a questão da troca mútua e promessas cumpridas. Sheth e Parvatiyar (1995) resgatam as origens do *marketing* de relacionamento e sua aplicação.

Grönroos (2000) argumenta que o *marketing* de relacionamento é mais adequado como uma teoria de *marketing* do que o gerenciamento tradicional baseado na gestão do composto de *marketing* (produto, preço, praça e promoção). Sua definição engloba o relacionamento com muitos públicos de interesse e envolve também o governo e setores voluntários sem fins lucrativos.

Gummesson (2005) apresenta as ferramentas de gestão do relacionamento com os clientes, ou ferramentas de *Customer Relationship Management* - Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM) como uma aplicação prática da filosofia e da estratégia do *marketing* de relacionamento.

De modo que, o *marketing* de relacionamento é abordado neste estudo como um instrumento de gestão, que busca estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os públicos de interesse, como forma de obter van-

tagem competitiva de longo prazo. Para implantar o *marketing* de relacionamento, as empresas precisam conhecer o que seus clientes valorizam e construir mecanismos de entrega de valor.

## 2.2 - Criação e Entrega de Valor

A teoria sobre criação e entrega de valor para os clientes até 1990 foi mais explorada em termos conceituais. Nas últimas décadas, a partir do desenvolvimento de métodos para sua medição e implementação, começou a ser incorporada às estratégias empresariais, sendo amplamente reconhecida a sua importância, conforme Day (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Webster Jr.(1991).

Para Slater (1997, p.165), “a criação de valor para o cliente deve ser a razão de existir para a empresa e certamente será a razão de seu sucesso”. Complementando esta visão, Zeithaml e Bitner (1988, p.13) reúnem aspectos como preço, utilidade, qualidade e relevância para o cliente, definindo: “valor percebido é a avaliação total do cliente sobre a utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido frente ao que é dado”.

O conceito de valor para o cliente apresenta três características fundamentais: a) é inerente ao uso do produto; b) é algo percebido pelos clientes; e c) envolve um compromisso entre o que o cliente recebe e como utiliza o produto (WOODRUFF, 1997). A partir dessas definições, conclui-se que, para a empresa criar valor para o cliente, é fundamental saber o que, na percepção do cliente, ele valoriza, sendo um processo de aprendizagem constante.

Como ressalta Day (2001, p. 115), não existem realmente cadeias de valor, mas ciclos de valor. O valor é definido, desenvolvido e entregue, gerando uma resposta de mercado que mantém e reforça as atividades destinadas a sustentá-lo, levando a uma constante renovação da proposta de valor da organização. Nesse sentido, Woodruff (1997, p. 150) apresenta a sequência para obtenção de vantagens competitivas a partir do valor para o cliente, conforme mostra a figura 1.

1) Criação da estratégia de entrega de valor para o cliente-alvo: a partir das informações obtidas no processo de determinação do valor para o

cliente (CVD), a empresa pode montar uma estratégia para entregar os principais atributos valorizados pelos clientes.

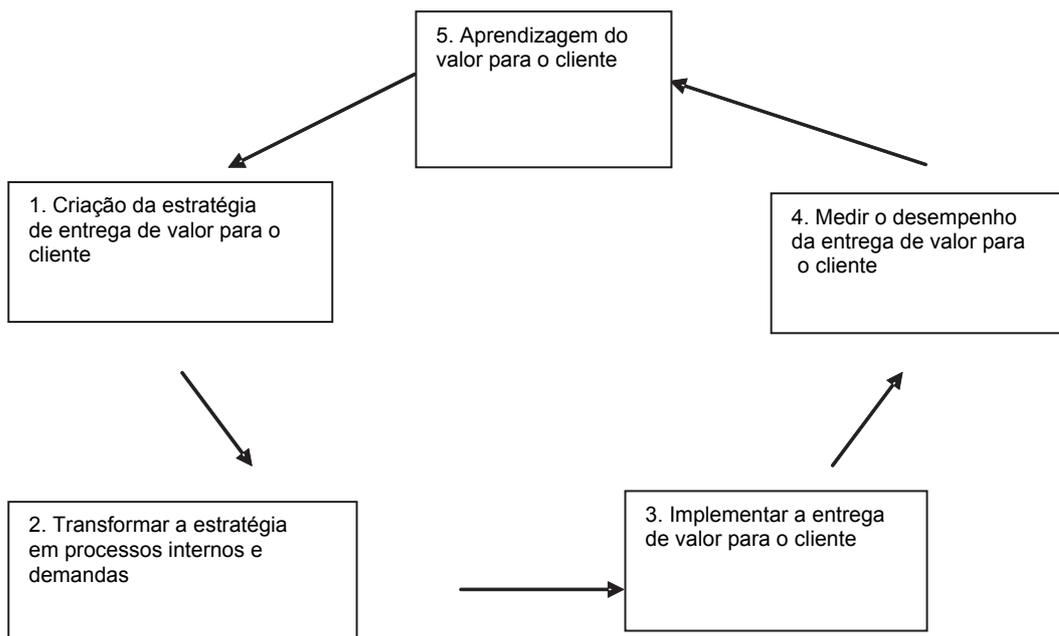
- 2) A estratégia é transformada em processos internos: esta etapa consiste em identificar os processos internos especificamente relacionados com os aspectos do valor que se pretende incrementar e especificar as demandas necessárias para entregar cada dimensão de valor planejada. O mais complicado é a mudança de procedimentos e condutas já estabelecidas.
- 3) Implementação da entrega de valor para o cliente: esta etapa envolve várias áreas internas (vendas, logística, *marketing*, atendimento, entre outras) e fornecedores externos, como agências, que irão comunicar ao cliente o valor que será implantado.
- 4) Mensuração do desempenho do valor entregue e ajustes: este acompanhamento é preciso, pois o conhecimento orienta as ações necessárias para reter os clientes que possuam maior valor para a empresa ao longo do tempo e permite ajustar as dimensões de valor.
- 5) Armazenar a aprendizagem sobre o que é valor para o cliente: por meio de sistemas e novas pesquisas obter informações do que o cliente valorizará no futuro.

Para criar uma vantagem competitiva baseada no valor para o cliente, a empresa deve tornar o processo de aprendizado dinâmico, que para Román Amigo (2003, p. 91) inclui realizar movimentos certos em toda a organização para oferecer o valor o qual os clientes demandarão no futuro e assim liderar o mercado.

O que acontecer amanhã dependerá das mudanças nos clientes, nos concorrentes e no macroambiente, que precisam ser monitorados.

## 2.3 - Modelo de Análise das Lacunas na Qualidade de Serviços

Por trás dos serviços prestados está a capacidade da empresa de agregar valor aos clientes, com a ampliação do leque de serviços oferecidos. As expectativas dos clientes são os verdadeiros critérios para avaliar a qualidade do serviço. Compreender a natureza e os determinantes dessas expectativas é essencial para que a execução do serviço tenha qualidade (ABREU, 1996, p. 25).



**Figura - 1** Obtenção de Vantagens Competitivas a Partir do Valor para o Cliente.  
Fonte: Elaborada pelos autores com base em Woodruff (1997, p. 150).

Zeithaml e Bitner (2003, p. 48) propõem um modelo para as empresas preencherem as lacunas (*gaps*) de qualidade na prestação de serviços, cujo foco central é a lacuna (ou *gap*) do cliente, a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente (Figura 2).

Para aquelas autoras, as expectativas são pontos de referência os quais os clientes trazem para dentro de uma experiência com a empresa, tendo origem na comunicação boca a boca, nas suas necessidades pessoais e experiências passadas com a empresa. As percepções correspondem ao serviço efetivamente recebido.

A idéia é que as empresas precisam preencher esta lacuna, entre as expectativas dos gerentes e as percepções dos clientes, visando satisfazê-los e construir relações de longo prazo.

O modelo (Figura 2) sugere que quatro lacunas da empresa sejam preenchidas, pois são as principais causas para a lacuna do cliente. A lacuna 1 tem origem no fato de a empresa conhecer de forma imprecisa as expectativas dos clientes. A lacuna 2 advém de a empresa não especificar padrões de serviço consentâneos com as expectativas dos clientes. A lacuna 3 tem

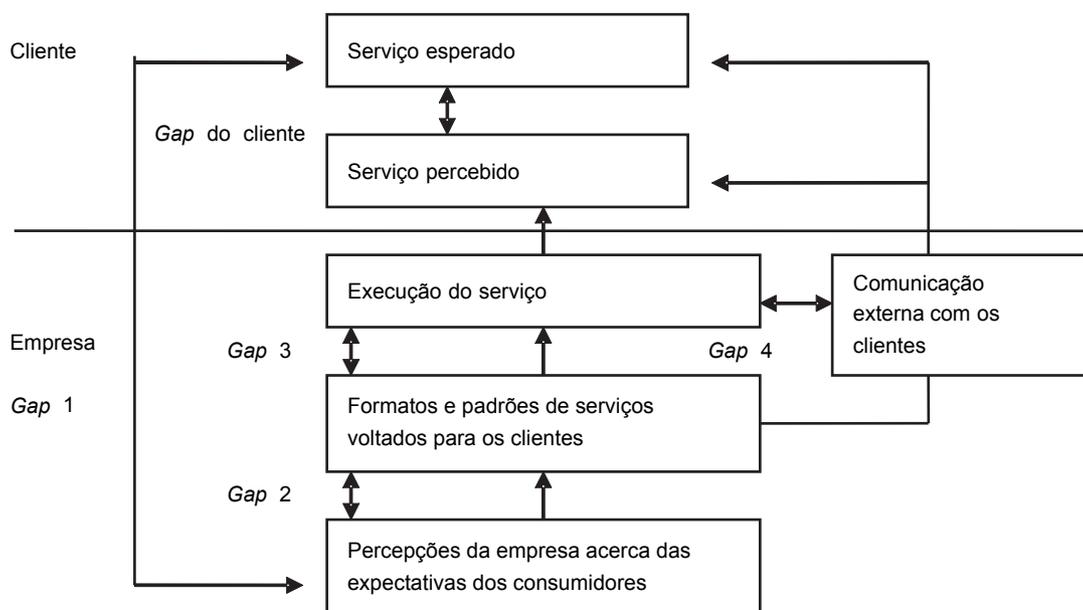
origem no fato de a empresa não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos. A lacuna 4 se dá entre as comunicações externas, feitas aos clientes (promessas) e o serviço entregue (benefício real).

O objetivo é atender as expectativas do cliente, para ganhar seu envolvimento, com um nível de satisfação que reverterá em lucro. O *marketing* de relacionamento exige que a empresa planeje interações frequentes com o cliente que se traduzam em serviços que superem suas expectativas.

Na parte empírica, investiga-se como esta teoria de *marketing* de relacionamento está sendo aplicada por uma empresa do segmentos de insumos agrícolas.

### 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Nessa seção, procurou-se explicitar a opção metodológica adotada e o procedimento de pesquisa empírica, visando à reprodutibilidade do estudo, considerando os seguintes elementos: caracterização da pesquisa, métodos e técnicas.



**Figura 2** - Modelo de Análise dos Gaps na Qualidade de Serviços.  
 Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner(2003, p. 48).

### 3.1 - Caracterização da Pesquisa Empírica

Segundo Denzin e Lincoln (2005), pesquisadores qualitativos estudam fenômenos sociais em seu ambiente natural, buscando interpretá-los a partir dos significados que lhes são atribuídos. Este estudo analisa o processo de criação de valor para o agricultor em seu ambiente natural, por meio de um estudo de caso.

O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões como e por quê (CAMPOMAR, 1991). Yin (2005, p. 61) distingue projetos de caso único e de casos múltiplos. O estudo de caso único é um projeto apropriado, quando o caso é representativo, com o objetivo de capturar as circunstâncias e condições em que ocorre.

A opção por desenvolver um estudo de caso único neste trabalho justifica-se pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma realidade complexa, em uma empresa que atua de forma representativa. A escolha da empresa "A"<sup>6</sup> como unidade a ser investigada foi feita em

razão de a empresa já possuir, há vários anos, um programa de relacionamento bem estruturado, para os maiores agricultores de maior porte, ou seja, que apresentam grande consumo de insumos, denominado aqui como programa ALFA<sup>7</sup>. O caso é elaborado a partir do desenvolvimento de entrevistas em profundidade gravadas com gestores da empresa e com agricultores de maior porte.

### 3.2 - Métodos e Técnicas

O desenvolvimento do estudo de caso seguiu as questões investigativas apresentadas na tabela 1, as quais tiveram origem no referencial teórico, envolvendo o *marketing* de relacionamento, criação de valor e a análise das lacunas na qualidade de serviços.

O processo de construção do estudo de caso percorreu as oito etapas metodológicas sugeridas por Eisenhardt (1989), as quais contemplam informações similares às que seriam obtidas mediante a elaboração de um protocolo de pesquisa na modalidade sugerida por Yin (2005).

<sup>6</sup>Nome fictício, criado por solicitação da empresa.

<sup>7</sup>Nome fictício, criado por solicitação da empresa.

TABELA 1 - Resumo das Principais Questões Investigativas

Questões investigativas	
Base para roteiro - entrevistas empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os objetivos, dimensões e funções do <i>marketing</i> de relacionamento?</li> <li>• De que maneira a empresa implanta suas ações de <i>marketing</i> de relacionamento?</li> <li>• O que facilita e dificulta a implementação?</li> <li>• Como funciona o programa ALFA?</li> <li>• Como a empresa mensura os resultados?</li> <li>• Qual o papel da equipe comercial na construção do relacionamento?</li> <li>• Como é o processo de criação de valor para o cliente?</li> <li>• Como percebe os benefícios prestados ao produtor?</li> </ul>	Base para roteiro - entrevistas agricultores ALFA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil do agricultor</li> <li>• O que considera na compra de produtos?</li> <li>• Quais são os diferenciais da empresa frente aos concorrentes?</li> <li>• De quais outros concorrentes compra?</li> <li>• Avalie a oferta da empresa "A"</li> <li>• Quais as vantagens em ser ALFA?</li> <li>• Que sugestões você daria para o programa ALFA?</li> <li>• Como percebe os benefícios prestados pela empresa?</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira etapa referiu-se às questões da pesquisa apresentadas no quadro 1. A etapa 2 consistiu na seleção de caso representativo, tendo sido escolhida a subsidiária brasileira da empresa multinacional, especificamente sua unidade produtora de defensivos agrícolas, que atua de forma mais expressiva nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Quanto aos instrumentos da pesquisa, que compreende a terceira etapa, foram utilizados documentos administrativos, como propostas comerciais, relatórios e folhetos do programa de relacionamento, pesquisas e avaliações com clientes, registros de arquivos da empresa (como apresentações e gráficos) e entrevistas, que seguiram roteiros semiestruturados, baseados nas questões investigativas apresentadas. As entrevistas foram gravadas para assegurar confiabilidade e, posteriormente, transcritas. Observações diretas foram feitas, mediante visitas à empresa.

A quarta etapa foi dedicada ao trabalho de campo, realizado em São Paulo, tendo sido entrevistados: o gerente de Gestão de Clientes, o gerente de Distribuição e *Marketing* da América Latina, o gerente de Inteligência de Mercado e o gerente de *Marketing*. Das quatro filiais, foram visitadas duas, por reunirem 78% dos clientes do programa. Foram entrevistados os gerentes regionais nas duas unidades, os gerentes de CRM e *Marketing*, além de sete clientes participantes do programa.

Na etapa 5, referente à análise de dados, foi realizada uma adaptação da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). As perguntas foram agrupadas em categorias e foram extraídos os principais componentes das respostas, contemplando quadros-resumo das

respostas e inseridas frases dos entrevistados.

Na etapa 6, foram tabuladas as respostas relacionadas, comparando-as com cada elemento da teoria descrita, buscando os porquês e suas convergências. Além disso, foram feitas reuniões com a empresa para apresentação dos resultados. Conceitos emergentes do estudo de caso foram comparados com a teoria, na etapa 7, para verificar sua consistência e outros achados, possibilitando a validade interna e a análise dos resultados. E, por fim, referente à etapa 8, a parte empírica foi finalizada, quando os pesquisadores desenharam limitações e sugestões para estudos futuros.

## 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresenta-se uma visão sucinta do mercado de defensivos agrícolas, no Brasil, descreve-se o papel da empresa "A" e analisa-se o programa de relacionamento ALFA, considerando-se, ainda, a percepção dos clientes e algumas observações sobre esse programa.

### 4.1 - A Empresa

A empresa "A" é uma multinacional, com mais de 20% no mercado de defensivos agrícolas no Brasil, com presença em diversos países do mundo, sendo uma das empresas líderes globais no setor de agronegócio. Ela atua por meio de divisões, das quais se destacam: produção de defensivos agrícolas e sementes. Sendo foco deste estudo a produção de defensivos agrícolas. A empresa atua com diversos

colaboradores, distribuídos por um escritório central, com fábricas no interior do Estado de São Paulo, algumas unidades de negócio nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país, e estações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

#### 4.2 - O Programa de Relacionamento ALFA

Os principais clientes da empresa "A" são: agricultores, cooperativas e revendas. A segmentação da base de agricultores considera o potencial de compra-ano, ou seja, quanto se pretende gastar por hectare/ano com insumos para a produção agrícola. Existem três categorias de clientes: *Premium*, Especiais e Importantes, os clientes *Premium* gastam mais do que os Especiais, e esses mais do que os Importantes, sendo estes últimos atendidos pelo varejo tradicional. A essência do programa ALFA<sup>8</sup> está em auxiliar o agricultor no aumento da sua produtividade pelo atendimento personalizado prestado por engenheiros agrônomos para as categorias *Premium* e Especiais, denominados Representante Comercial (RC).

A área de Gestão de Clientes da empresa "A" foi concebida para fazer a gestão dos clientes *Premium*, com o objetivo de construir nesse grupo de clientes uma percepção de valor do que a empresa faz pelo seu negócio. O objetivo quantitativo é aumentar a participação nas compras dos clientes *Premium*.

As funções da área de Gestão de Clientes incluem: 1) monitoramento da implementação da estratégia pelo Comercial; 2) acompanhamento dos indicadores de resultados pela evolução da participação nos gastos dos clientes; 3) verificação dos serviços prestados pelas pesquisas de satisfação dos clientes em três mo-

<sup>8</sup>O programa ALFA foi idealizado, em 1998, quando um gerente da empresa assistiu a uma palestra sobre *Marketing one-to-one* de Don Peppers. A implantação seguiu os passos sugeridos por Peppers e Rogers (1993) no modelo chamado de IDIP (Identificar, Diferenciar, Interagir, Personalizar), pois percorre quatro etapas: primeiro, identificar os clientes, depois sugere diferenciá-los por valor, para interagir de forma diferenciada, como a empresa faz com o atendimento individualizado. Só o personalizar, que representaria personalizar produtos conforme as necessidades das lavouras, não foi implantado, pois seu custo foi considerado muito alto. Em 1999, foi implantado um projeto-piloto com um grupo de 10 engenheiros agrônomos que atendiam uma base de 160 clientes selecionados e as informações foram armazenadas em um banco de dados.

mentos: pré-safra, durante a safra e fechamento da safra; 4) gerenciamento da comunicação interna e externa sobre o programa; e 5) gestão do banco de dados de clientes e identificação de clientes potenciais nas Filiais.

A área de Gestão de Clientes e a área de *Marketing* atuam muito próximas ao Comercial, todas com alto envolvimento com o programa ALFA.

O monitoramento das ações de CRM da concorrência é feito pela equipe de campo a partir de informações levantadas com agricultores e distribuidores. O repasse para os Gerentes das Filiais acontece em reuniões mensais, de forma não sistematizada. Nessas reuniões também são discutidas as ações desenvolvidas para o programa ALFA, as quais incluem: reuniões com produtores, informativos e o interesse em utilizar a Internet como forma de comunicação.

#### 4.3 - Resultados: criação e entrega de valor

A criação de valor para o agricultor premium parte da análise de sua cadeia produtiva: "ele precisa produzir, ele precisa administrar, ele precisa comercializar"<sup>9</sup>. Em essência, o que a empresa vende é o seu portfólio de produtos, mas, como complemento da sua oferta, disponibiliza ao agricultor, separadamente, um leque de serviços em produção, administração e comercialização.

No processo de criação de valor para os clientes, a empresa "A" escolhe com quais clientes quer trabalhar e define como agir com o objetivo de gerar confiança ao longo do tempo (Tabela 2).

A criação de valor pode seguir dois fluxos: um fluxo maior de demanda, a partir das informações passadas pelas Filiais, equipes técnicas e comerciais que visitam os agricultores; outro fluxo, chamado de engenharia reversa, quando utiliza a solução de uma cultura para outra.

<sup>9</sup>Frase de um gestor entrevistado.

TABELA 2 - Resumo das Respostas Sobre Criação de Valor

Categoria	Respostas
Criação de valor para os clientes	• Define quem e como trabalhar
	• Cria confiança ao longo do tempo
	• Constante inovação, incluindo novos serviços
Processo de criação de valor segue dois fluxos	• O maior deles é do campo para a empresa • O segundo é um fluxo de engenharia reversa

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4 - Percepções dos Clientes *Premium*

A maioria das entrevistas foi feita com agricultores proprietários, com nível de instrução superior completo (Tabela 3). Na média, esses clientes trabalham com a empresa “A” há cinco anos, com um grande volume anual de compras. Dois entrevistados plantavam algodão, os demais plantavam soja, semente de soja e culturas complementares, como milho e feijão.

Em 71% das entrevistas, de forma indireta, a família apareceu como importante para o agricultor. Nenhum dos agricultores entrevistados estava conectado, nem parecia usar Internet com frequência, como nos centros urbanos, o que pode ser comprovado pelo desconhecimento do informativo ALFANEWS que é enviado semanalmente pela Internet.

Com relação à compra de produtos, todos os agricultores apontaram como fatores importantes: eficiência do produto e preço. O fator atendimento/assistência técnica foi mencionado por quatro respondentes e crédito por um entrevistado, o qual está passando por problemas de crédito na safra atual.

Todos os entrevistados consideram que a empresa “A” possui bons produtos, mas alguns mencionam preço e condições comerciais piores do que as revendas como um problema da empresa. Um entrevistado apontou como diferencial o preço alto. A maioria dos entrevistados deu à empresa boas notas. Separando os itens que compõem a oferta, os produtos são avaliados por todos como bons produtos. Os preços foram considerados altos ou medianos. Os serviços foram considerados bons pela maioria, sendo lembrado o relacionamento com o representante comercial, o apoio dado pela empresa, a solução personalizada para a necessidade do cliente e o trabalho da empresa em disponibilizar informações de mercado sobre exportação.

Como outras formas de interação, os entrevistados destacam o recebimento de mais informações técnicas, por meio de reuniões ou ensaios de campo para aumento da produtividade. Os eventos foram elogiados, sugerindo que fossem repetidos, pois o tema vai ao encontro de uma necessidade real do agricultor, além de possibilitar maior interação com a equipe interna da empresa. Um dos clientes sugeriu o envio de comunicações pelo correio, como malas diretas.

Na questão relacionada à implantação de prêmios e recompensas no programa ALFA, a resposta foi uma surpresa, pois, internamente, é muito cobrado ao gerente de Gestão de Clientes em São Paulo implantar estas ações, mas, no cenário atual, isso não é prioridade para o agricultor. O que eles valorizam é o auxílio da empresa nos negócios, para aumentar a produtividade por meio de informações técnicas, e dar continuidade ao empreendimento na próxima safra. Como sugestão final ao programa, ficou claro o interesse por mais informações relacionadas ao aumento de produtividade.

Algumas frases espontâneas mostram o que o agricultor entende por relacionamento com uma empresa de produtos (Tabela 4).

A frase “relacionamento se constrói com o tempo, safra após safra, baseado em experiências” evidencia que o projeto de relacionamento com o agricultor deve ser de médio/longo prazo. Nessa linha, lê-se no relatório anual da empresa “A”:

ano após ano, agricultores de todo o mundo colocam sua confiança nos produtos, eles sabem que irá render e terá a qualidade de que eles precisam.

Para gestores da empresa, confiança “se constrói com o tempo e se destrói com um telefonema e interação mal sucedida com a equipe interna”. Em momentos delicados, como cobrança, problemas com entrega, a equipe interna

TABELA 3 - Resumo do Perfil dos Clientes Entrevistados  
% das respostas obtidas

Categorias	Componentes da resposta
Entrevistados	Agricultores proprietários (86%) e engenheiro agrônomo (14%)
Grau instrução entrevistado	Fundamental (29%); Médio (14%); Superior Completo (57%)
Tempo como cliente	2 anos (14%); 4 anos (14%); 5 anos (57%); 8 anos (14%);
Market share (%)	29% clientes entre 20% a 30%; 44% entre 30% a 70% e 29% acima 70%
Culturas	algodão (29%); soja (44%); semente soja (29%); milho (29%); feijão (14%)
Família e Internet	Em 71% das entrevistas a família apareceu como importante. Não é um hábito do agricultor "viver conectado". Nenhum dos entrevistados tinha computador na mesa.

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4 - Resumo das Frases Espontâneas sobre Relacionamento

Relacionamento	Constrói-se com o tempo, safra após safra. Baseado em experiências.
Frases espontâneas agricultores	Construir relacionamentos é com pessoas, principalmente o representante comercial. Baseado na confiança; lembrança. Parceria inclui estar perto nas horas boas e ruins.

Fonte: Dados da pesquisa.

que contata o cliente precisa estar muito bem preparada, para não destruir o relacionamento.

A frase "construir relacionamento é com pessoas" evidencia que, apesar de se tratar de uma interação no mercado empresarial, no qual altos volumes de compra são decididos, a participação das pessoas é fundamental. Principalmente o representante comercial que realiza essa interação todos os dias.

O relacionamento baseia-se na confiança e na lembrança. Embora não seja prioridade investir fortemente em um programa de recompensas, o agricultor vive distante, na sua fazenda, e gosta de "ser lembrado". Pelo menos, nas datas comemorativas, como Natal, aniversário do agricultor e familiares.

A palavra parceria aparece com frequência nas entrevistas associadas a relacionamento. Para o agricultor, parceria se constrói nas horas boas e nos momentos de crise também. Uma iniciativa nesse sentido foi tomada por uma Filial que decidiu continuar a venda de insumos agrícolas, mesmo para alguns agricultores com problemas de crédito, com a visão de ser parceiro mesmo em um momento de crise.

#### 4.5 - Análise das Lacunas na Qualidade de Serviços

Para a empresa criar valor para o cliente é fundamental saber o que o cliente valoriza, sendo um processo de aprendizagem complexo. A análise das lacunas proposta por Zeithaml e Bitner (2003, p.48) apresenta cinco possibilidades de lacunas. A lacuna analisada neste estudo é a lacuna 1, a qual compara as percepções da gerência frente às expectativas do consumidor.

A tabela 5 analisa a lacuna 1 apontando as diferenças entre a percepção dos gestores comparada à percepção dos agricultores.

Na visão dos gerentes, os diferenciais que a empresa "A" oferece são bons produtos, soluções diferenciadas, parceria, inovação e confiança. Os agricultores todos mencionaram como diferencial os produtos. A maioria lembrou do atendimento personalizado, dois recordaram que o preço é menor que a revenda e apenas um considera a empresa parceira e confiável. Existe uma lacuna a ser preenchida para tornar a empresa percebida como a que oferece soluções, é parceira, inovadora e confiável. A gerência não pode desconsiderar que o agricultor também está

TABELA 5 - Análise das Lacunas entre Percepções dos Clientes ALFA x Gestores da Empresa

Dimensão	Percepções gerentes entrevistados	Percepções do agricultor
Diferenciais da empresa	Bom portfólio de produtos	Bons produtos (100%);
	Oferece soluções diferenciadas	Atendimento/assistência (57%);
	Parceira de negócios	Preço menor revenda (28,6%);
	Inovadora	Parceira (14,3%);
	Confiável	Inovadora (14,3%)
Benefícios por ser ALFA	Atendimento personalizado	Atendimento (100%); Informações técnicas e assistência técnica (57%);
	Assistência e suporte técnico	Preço/condições comerciais (43,9%);
	Soluções para melhorar produção, administração e comercialização	Call center - (28,6%); Convite eventos nas regiões (14,3%)
Gostaria de ganhar por ser ALFA	Soluções para o agricultor	Preço (71%); Segurança (43,9%);
	melhorar atendimento interno – projeto “No clima do cliente”	Melhor atendimento e relacionamento interno (57%);
		Maior residual de produto (14,3%);
		Confiança (14,3%)
Novas formas de interações que gostariam de ter	ALFANEWS e Intranet – investimento na comunicação pela Internet	Mais informações técnicas, reuniões, ensaios, palestras (100%);
		Eventos relacionados a exportação (14,3%);
		Mala direta (14,3%)
Opinião sobre programa de recompensa	Forte pressão interna para incluir no programa ALFA recompensas, como prêmios para os clientes	Bom (71%); legal (28,6%)
		Não é a prioridade do momento e sim a produtividade

Fonte: Dados da pesquisa.

preocupado com os diferenciais de preço.

Na visão dos gerentes, os benefícios que a empresa “A” oferece aos clientes *Premium* estão centrados no atendimento personalizado, assistência e suporte técnico, querendo crescer com a oferta de soluções para a produção, administração e comercialização para o produtor. Na percepção do cliente, ele ganha atendimento, informações, assistência técnica, preço e condições comerciais diferenciadas, tem a central de atendimento e convites para eventos nas regiões. Alguns itens do catálogo de benefícios do programa precisam ser repensados, como o viagens ao exterior e a Intranet para agricultor, pois só foram compreendidos após apresentação do folheto e explicação.

Na visão dos gerentes, o que os clientes gostariam de ganhar por ser *Premium* está muito próximo das soluções que a empresa está entregando, para produção, administração e comercialização e melhor atendimento interno. Na percepção do cliente, o que ele gostaria de ganhar é preço, segurança, melhor atendimento e relacionamento interno. A lacuna aponta que preço e segurança precisam ser vendidos, antes

das novas soluções de comercialização, administração e produção, pois é nisso que o agricultor tem interesse ou valoriza.

Na visão dos gerentes, novas formas de interação que os clientes gostariam de ter são uma Intranet para o agricultor acompanhar seus pedidos, e o ALFANEWS, um informativo on-line semanal com notícias. Os agricultores apontam que gostariam de receber mais informações técnicas para aumentar a produtividade, no formato de reuniões, ensaios e palestras, eventos para auxiliar a compreensão da comercialização. Vale destacar que a maior lacuna está na percepção do uso da Internet.

Vários gerentes entrevistados mencionaram uma pressão interna, por parte da equipe comercial, para que seja implantado um programa de recompensas com prêmios em função do valor gasto pelo cliente na compra de produtos. Na percepção dos agricultores, a ideia aparece como algo interessante, mas que não atende às necessidades do momento, pois estes enfatizam que desejam soluções para aumentar a produtividade do negócio. Assim, a pressão para implantar um programa de recompensas parece ser

mais interna do que do cliente.

Finalizando as análises, vale lembrar que o aumento da produtividade é consequência da condução das lavouras a partir das técnicas de manejo que incluem o uso de defensivos, de fertilizantes, das técnicas de plantio e colheita e, claro, das condições de clima. A empresa entrevistada visa à venda dos defensivos e para isso oferece serviço especializado de assistência técnica ao produtor e os defensivos necessitam de “receita” para ser utilizados, assim o produtor precisa da indicação de um engenheiro agrônomo para aplicar o defensivo.

## 5 - CONCLUSÃO

O ciclo de vida de uma indústria tem importante impacto sobre suas estratégias. Segundo Porter (1996, p. 157) “à medida que a indústria vai atravessando seu ciclo de vida a natureza da concorrência se modificará”. O atual estágio da indústria de insumos agrícolas configura-se como maduro, dada a entrada de firmas fabricantes de produtos genéricos e ao desgaste das estratégias de diferenciação por meio de desenvolvimento de novos produtos.

Ainda, segundo o autor, indústrias em estágios de maturidade apresentam concorrência de preços e aumento das marcas privadas e no que concerne ao *marketing* dessas firmas, prevalece a segmentação de mercado, linhas de produtos amplas e a predominância em serviços. Dessa forma, a ferramenta do *marketing* de relacionamento assume papel relevante na consecução de planos para vencer a concorrência com base no estreitamento das relações com clientes que consomem maior volume. Trata-se de uma saída estratégica em que tais clientes financiam o desenvolvimento tecnológico da firma e garantem sua perenidade baseada em relações de longo prazo.

O presente estudo permite compreender a mudança nos padrões de concorrência ocorridos nos anos recentes na indústria de insumos agrícolas e a modernização das técnicas de combate e neutralização do concorrente por meio de estratégias de *marketing* de relacionamento. Verificou-se que a empresa estudada faz uso de estratégias de diferenciação baseadas em serviços que geram valor, e que esta

apresenta, na percepção de seus clientes, um conjunto maior e distinto de serviços que denotam uma preocupação em manter um relacionamento duradouro.

Os resultados demonstram que, embora exista um esforço sistemático e estruturado da empresa em diferenciar-se por meio de ferramentas de criação de valor, há ainda importantes lacunas entre a percepção dos clientes sobre essas ações e as intenções perseguidas pelos gestores. A dissonância do cliente é um componente real que os gestores de *marketing* enfrentam cotidianamente, uma vez que cada consumidor possui curvas de utilidade que podem não representar unicidade frente às curvas de utilidade do seu segmento. Assim, a empresa precisa estar alerta para os reais benefícios perseguidos por seus clientes, buscando maximizar suas relações de troca sem perder de vista o atributo central da compra, que neste estudo consiste no aumento da produtividade com base em preço, qualidade e compromisso do fornecedor.

O estudo permite ainda concluir que os clientes tornaram-se ferramentas-chave para a construção de estratégias competitivas nesse segmento econômico, tornando-se comembros participantes, estimulados pelo estreitamento das relações, pela requisição sistemática de suas opiniões e pelo mapeamento detalhado do seu comportamento de consumo.

As importantes lições trazidas pelo caso sugerem outros questionamentos: dado o alto volume investido e a crescente diminuição da fidelidade dos clientes, até que ponto as estratégias de diferenciação baseadas no *marketing* de relacionamento são compensatórias? Em que momento os serviços para criação de valor e relacionamento tornam-se *commodities* perdendo sua função central? Que limite deve ser estabelecido por uma empresa para que as ações não ampliem em demasia o poder de barganha de seus clientes? Qual o próximo passo para a diferenciação, dado o esgotamento das técnicas de fidelização?

Essas e outras questões abrem uma ampla agenda de estudos e pesquisas que podem auxiliar estudiosos e gestores a avançar no entendimento das relações entre estratégias competitivas e o *marketing* de relacionamento, seja para qual for o setor econômico utilizado como objeto de estudo.

**LITERATURA CITADA**

ABREU, C. B. Serviço pós-venda: A dimensão esquecida do Marketing. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 24-31, Jul./Ago./Set. 1996.

ARAÚJO, P. F. C.; ALMEIDA, A. Financiamento da agricultura, evolução e perspectivas. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, p. 3-8, abr. 1997.

ARIDA, P.; BACHA, E. L.; LARA-RESENDE, A. Credit, interest, and jurisdictional uncertainty: conjectures on the case of Brazil. In: GIAVAZZI, F.; GOLDFAJN, I. **Inflation targeting and debt: the case of Brazil**. Cambridge: The MIT Press, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERRY, L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L. (ed.). **Emerging perspectives in services marketing**. Chicago: American Marketing Association, pp. 25-28, 1983.

CAMPOMAR, M. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, Jul./Set. 1991.

CHADDAD, F. R.; JANK, M. S. Policy coherence for development: issues for Brazil. In: TRADE, AGRICULTURE AND DEVELOPMENT: policies working together, Paris: OECD. **Report of the OECD Global Forum on Agriculture**, Chapter 8, pp. 129-148, 2006.

DARROCH, J. et al. The 2004 definition of Marketing and its relationship to a market orientation: an extension of COOKE, RAYBURN & ABERCROMBE. **Journal of Marketing**, Chicago, Vol. 12, Issue 4, pp.29-38, 2004.

DAY, G. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Market driven strategy**. New York: The Free Press, 1990.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. 3. ed. London: Sage Publications, 2005.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Minor, Vol. 14, Issue 4, pp.532-551, Oct. 1989.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. Chichester, UK: Wiley, 2000.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOHLI, A K; JAWORSKI, B. Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. Chicago, Vol. 54, Issue 2, pp.1-18, Apr. 1990.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. Boston, Vol. 41, Issue 4, pp. 87-93, Ago./Sep. 1960.

MORGAN, R.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, n.3 , p. 20-39, Jul. 1994.

NEVES, E. M. A década do agronegócio. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **The One to One Future**. New York: Currency and Doubleday, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROMÁN AMIGO, R. J. **Contribuição ao desenvolvimento de modelos de competição no mercado de serviços B2B**. 2003. 276 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of the Academic of Marketing Science**. Greenvale, Vol. 23, Issue 4, pp. 256-272, 1995.

SLATER, S. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, Vol. 25, Issue 2, pp. 162-168, 1997.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1993.

WEBSTER JUNIOR, F. E. **Industrial marketing strategy**. New York: John Wiley Inc., 1991.

\_\_\_\_\_; F. E.; WIND, Y. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975. → não citado no texto

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, Vol. 25, Issue 2, pp. 139-154, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. Chicago, Vol. 52, Issue 3, pp. 2-22, July 1988.

\_\_\_\_\_; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman., 2003.

### **CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR AO AGRICULTOR: um estudo no setor agrícola**

**RESUMO:** *Este estudo analisa a gestão do relacionamento com produtores agrícolas. À luz da abordagem teórica do marketing de relacionamento, da criação e entrega de valor, e do modelo de gaps de percepções em serviços, o presente estudo compara as estratégias utilizadas por uma empresa com a percepção dos seus clientes sobre as mesmas. Embora a empresa tenha conseguido estabelecer uma parceria com a maioria dos seus clientes selecionados, existem gaps entre os objetivos perseguidos pelos gestores e as demandas de seus clientes. O estudo aponta a importância do marketing de relacionamento como instrumento estratégico para criação de vantagem competitiva no setor agrícola.*

**Palavras-chave:** *marketing de relacionamento, criação de valor, agricultor.*

**CUSTOMER CREATION VALUE FOR FARMERS:  
a case study in the agricultural sector**

**ABSTRACT:** *This study analyses a customer relationship program focused on farmers. Using the theoretical framework of relationship management, customer creation value and the conceptual model of service quality, it analyses a company's strategies and its clients' perception of a subsequent relationship created. Although the company has succeeded once it was recognized by its consumers as a partner, some gaps remain to be solved concerning the manager's goals and the farmers' real demand. This study demonstrates the growing importance of relationship management as strategic tool to capture competitive advantage in the rural sector.*

**Key-words:** *relationship marketing, customer value creation, farmers.*

---

Recebido em 09/09/2011. Liberado para publicação em 03/11/2011.