

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE RELACIONAMENTO E COMPETITIVIDADE
NO MERCADO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL
AGROQUÍMICA

Thelma Valéria Rocha

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2007

Prof. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

THELMA VALÉRIA ROCHA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E COMPETITIVIDADE
NO MERCADO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA MULTINACIONAL AGROQUÍMICA**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Rocha, Thelma Valéria

Marketing de relacionamento e competitividade no mercado
empresarial um estudo de caso em uma empresa multinacional
agroquímica / Thelma Valéria Rocha. – São Paulo, 2007.
244 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007
Bibliografia

1. Marketing de relacionamento 2. Empresas agrícolas I.
Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.812

A Deus, que nos deu o dom de amar.

**Ao meu marido Fabiano e nosso filho Victor,
seres especiais, que a cada dia
me ensinam a amá-los um pouco mais.**

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, que sempre me acolheu com um sorriso e conselhos sábios durante todas as orientações, sendo um grande mentor para a elaboração deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho, que apoiou fortemente a realização deste estudo no mercado empresarial, contribuindo com material teórico, sua vivência e viabilizando com a empresa Syngenta a realização da pesquisa de campo.

Ao Prof. Dr. Edson Crescitelli, que cuidadosamente leu a versão da qualificação e trouxe sábia contribuição para a redação final deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Edison Polo, que me ajudou a aprender a transformar artigos de disciplina em artigos de Congressos e Revistas, sempre incentivando e acreditando no meu potencial.

Ao Prof. Dr. José Afonso Mazzon, que muito me apoiou no momento de desenvolver o projeto para prestar o concurso do doutorado.

Aos demais professores do doutorado da FEA USP, em especial, à Dra. Ana Ikeda, Dr. Dilson Gabriel dos Santos, Dr. Ademir Ferreira, Dr. Celso Grisi, os quais, além de ensinar, sempre estiveram disponíveis para dar sugestões e ajudar.

Aos funcionários da Secretaria, do PPGA, da Biblioteca, especialmente a Valéria, a Heloísa, a Fabiana, a Daniela, que contribuíram com informações e dicas para a finalização deste trabalho.

Aos colegas de doutorado, Alfredo Quadros Passos Júnior, Sérgio Dantas, Matheus Cozer, Iná, Silvia Prado, além da querida amiga Maria Cristina Proença, companheira de luta, que etapa por etapa esteve ao meu lado.

Às minhas amigas, Aninha, Adriana Gomes, Ariane Maamari, Egle Leonardi, Estela Najberg, Flávia Alves, Luciana Florêncio, Márcia Pantaleão, Marielza Cavallari, Patrícia Bueno, Roberta Provinciano e Suzan, que nesses três anos estiveram acompanhando esta fase da minha vida e sempre apoiaram com seus sorrisos.

A Diretoria da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), que contribuiu com uma bolsa-auxílio durante todo o doutorado, sempre incentivando-o, em especial, ao Alexandre Gracioso, Marcos Amatucci, Luis Fernando Garcia, Fábio Andrade, Manolita Lima, Denis Silva e Sérgio Pio. Aos colegas da ESPM que acompanharam e incentivaram esta fase, Vivian Strehlau, Renato Telles, João Matta, Alberto Adjental, Luna Macedo, Gisele Jordão e Márcio Fonseca.

Ao pessoal da Syngenta, gerentes entrevistados na matriz e nas filiais, ao Daniel, do Marketing, e, em especial ao Luiz Ciomei, que durante os sete meses de trabalho de campo foi muito receptivo e estimulou o aprimoramento deste estudo.

Aos meus irmãos e sobrinhos, Sérgio, Jota, Paulo, Ludi, Maíra, Milena, Beatriz e Leandro, que acompanharam esses anos de estudo, em especial, a minha irmã Lys, que pacientemente revisou o trabalho, e a minha irmã Sandra que cuidou do Victor várias vezes para que eu pudesse escrever.

Em especial, aos meus pais, Oswaldo e Ignez, pelo amor e estímulo, representando sempre um porto seguro na minha vida e, agora, na vida do Victor.

A Jucy, Denise e Nadja, que cuidaram do Victor com carinho, possibilitando que eu tivesse tempo para a redação deste trabalho, além da vovó Therezinha, tia Tereza e Nataly.

Ao Victor, que foi um bebê muito bonzinho, dormindo a noite toda desde o terceiro mês de vida, permitindo que a mãe dedicasse horas para este estudo.

Ao Fabiano, pela paciência e amor durante esta fase de tese, sempre disposto a ouvir e em vários momentos contribuindo com idéias brilhantes.

A Deus, pela felicidade, oportunidades, saúde e vida que me tem proporcionado.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

Este estudo aborda a relação entre o marketing de relacionamento e a competitividade no mercado empresarial. O tema é focado a partir de uma revisão teórica, considerando três tópicos: 1 marketing estratégico e competitividade, 2 marketing empresarial e 3 marketing de relacionamento, os quais dão origem às questões investigativas a serem analisadas. A pesquisa de campo, de natureza qualitativa, utiliza o método de estudo de caso único, seguindo o processo de construção proposto por Eisenhardt (1989, p.533). O estudo de caso analisa a subsidiária brasileira da empresa multinacional Syngenta, em sua unidade produtora de defensivos agrícolas, que possui, desde 1998, o programa de relacionamento com o agricultor denominado OTO. O caso Syngenta aponta alguns fatores externos e internos relacionados ao uso do marketing de relacionamento no mercado empresarial. Os fatores analisados levam a empresa a adotar uma estratégia de ida ao mercado baseada em uma atitude diferenciada para com os clientes de maior valor, como é o caso dos agricultores participantes do programa OTO. A implantação do marketing de relacionamento para esses clientes se baseia em um atendimento diferenciado e na oferta de benefícios relacionados ao aumento da produtividade do agricultor ao longo do tempo, safra após safra. O trabalho finaliza com uma proposta de sistematização dos fatores, externos e internos, que induzem ao uso do marketing de relacionamento no mercado empresarial.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; marketing empresarial; competitividade; agronegócios.

ABSTRACT

The subject of this study concerns the relationship between competitive strategies and relationship marketing inside the business-to-business market. The subject is reviewed theoretical considering three topics: 1 strategic marketing and competitive strategy; 2 business-to-business marketing and 3 relationship marketing. These topics were analyzed during the field research. This study is based on a qualitative research, following the process of building theory from case study research proposed by Eisenhardt (1989, p. 533). This case study analyses the crop protection division of a Brazilian subsidiary of a multinational enterprise, Syngenta, which counts with a customer relationship program since 1998, the OTO Program. The Syngenta Case indicated some external and internal factors related to the use of relationship marketing in the business-to-business market. These factors allow the company to define a go to market strategy based on treating different customers in different ways, as the company is developing the OTO Program. In this case, relationship marketing is implemented by offering benefits that helps to increase productivity to the farmer, with an personalized service, internal support, time after time. This study proposes in the end a scheme that point the external factors and internal factors related with the adoption from relationship marketing in business-to-business industry.

Key-words: relationship marketing; marketing business-to-business; competitive strategies; agribusiness.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS	6
LISTA DE FIGURAS	7
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objeto de estudo.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Justificativa	11
1.4 Método adotado.....	12
1.5 Estrutura do estudo.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Marketing estratégico e competitividade.....	15
2.1.1 Administração estratégica	16
2.1.2 O processo da administração estratégica	17
2.1.3 Níveis das decisões estratégicas	21
2.1.4 Estratégia e competitividade	24
2.1.5 Tipos de estratégias: crescimento e estratégias competitivas	25
2.1.6 Vantagem competitiva sustentável.....	30
2.1.7 Criação e entrega de valor.....	33
2.1.8 Orientações corporativas.....	42
2.1.9 Marketing estratégico e marketing operacional	47
2.1.10 Segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento	49
2.2 Marketing Empresarial	56
2.2.1 Características do mercado empresarial	58
2.2.2 Classificação das empresas no mercado empresarial	60
2.2.3 O processo de compra no mercado empresarial.....	61
2.2.4 Segmentação no mercado empresarial.....	65
2.2.5 Segmentação por tipo de cliente no mercado empresarial.....	70
2.2.6 Gestão competitiva da base de clientes	81
2.3 Marketing de relacionamento no mercado empresarial.....	86
2.3.1 A evolução do conceito de marketing de relacionamento	87
2.3.2 A abordagem de redes de relacionamento	90
2.3.3 Os objetivos e as dimensões do marketing de relacionamento	94
2.3.4 As principais funções do marketing de relacionamento	99
2.3.5 A implementação do marketing de relacionamento	106
2.3.6 Tipos de relacionamentos no mercado empresarial.....	112
2.3.7 A construção do marketing de relacionamento no mercado empresarial....	116
2.3.8 O papel da força de vendas no relacionamento no mercado empresarial....	122
2.3.9 Aprendizagem organizacional e marketing de relacionamento	127

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	131
3.1 Tipos de Pesquisa.....	131
3.2 O método estudo de caso.....	134
3.3 As etapas do estudo de caso.....	135
4 ESTUDO DE CASO: Syngenta.....	145
4.1 O mercado de defensivos agrícolas no Brasil e no mundo.....	146
4.2 Principais empresas do mercado de defensivos agrícolas.....	151
4.2.1 Bayer.....	151
4.2.2 BASF.....	153
4.2.3 Milenia (Makhteshim-Agan).....	155
4.2.4 FMC.....	156
4.2.5 Análise comparativa das concorrentes.....	158
4.3 A multinacional Syngenta.....	161
4.4 A Syngenta no Brasil.....	165
4.5 Foco e posicionamento da Syngenta no Brasil.....	167
4.6 Segmentação e gestão dos clientes na Syngenta no Brasil.....	173
4.7 O Programa de Relacionamento OTO.....	182
4.8 Percepções dos clientes OTO.....	185
4.8.1. Perfil dos entrevistados e conjuntura econômica.....	186
4.8.2. Avaliação dos diferenciais da Syngenta e da concorrência.....	189
4.8.3 Benefícios e sugestões para o programa OTO.....	191
4.8.4 Inovações e sugestões para a empresa.....	193
4.9 Análises do Programa OTO.....	195
4.10 Resumo do estudo de caso.....	201
5 PROPOSTA TEÓRICA.....	205
5.1 Considerações iniciais.....	205
5.2 Proposta para o caso Syngenta.....	208
5. 2 Proposta genérica.....	212
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	217
6.1 Conclusões.....	217
6.2 Limitações.....	221
6.3 Recomendações para estudos futuros.....	222
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	223
GLOSSÁRIO.....	234
APÊNDICES.....	238
ANEXOS.....	244

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRAPA - Associação Brasileira dos Produtores de Algodão

AMIS – *Agricultural Marketing Information System*

BARTER - Programa de exportação direta da safra de algodão criado pela Syngenta

BEC – *Brazilian Estearing Committee*

BtoB (B2B) - *Business-to-business*

BtoC (B2C) - *Business-to-consumer*

C.A.S.A. – Centro Avançado Syngenta de Atendimento

CRM – *Customer Relationship Management*

GLP - Gás Liquefeito de Petróleo

IDIP – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar

MR – Marketing de Relacionamento

OTO – Programa de relacionamento da Syngenta no Brasil

PEDESYN - Programa de Desenvolvimento de Distribuidores Syngenta

PFOA – Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RTV – Representante Técnico de Vendas

SWOT - *Strenghts, Weakness, Opportunities e Threats* sinônimo de PFOA

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os processos de administração estratégica e marketing.....	23
Quadro 2 - Grade de expansão produto-mercado	26
Quadro 3 - Três estratégias genéricas	27
Quadro 4 - Evolução das Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas	29
Quadro 5 - As disciplinas de valor e os fatores organizacionais	36
Quadro 6 - Escopo de atuação do marketing estratégico e operacional.....	48
Quadro 7 - O processo de segmentação, direcionamento e posicionamento	50
Quadro 8 - Estratégias competitivas e estratégias básicas de posicionamento	55
Quadro 9 - Diferenças entre o Marketing Empresarial e o de Bens de Consumo	57
Quadro 10 - Classificação dos produtos empresariais	60
Quadro 11 - Estágios percorridos no processo de compra empresarial	62
Quadro 12 - Variáveis para análise na compra empresarial.....	64
Quadro 13 - As bases de segmentação em nível macro	66
Quadro 14 - As base de segmentação em nível micro	67
Quadro 15 - Proposta de valor por clientes estratégicos e segmentos	73
Quadro 16 - Efeito da experiência do cliente no setor de plásticos de engenharia	74
Quadro 17 - Estratégias de marketing empresarial x experiência do cliente	74
Quadro 18 - Segmentação da base de clientes x potencial e vendas correntes	76
Quadro 19 - Atratividade do cliente x tempo de fechar a venda	77
Quadro 20 - Matriz de dispersão dos clientes x preço líquido e custo de servir	79
Quadro 21 - Matriz de segmentação dos clientes adaptada de Shapiro <i>et al</i> (1987)	81
Quadro 22 - Estratégia de crescimento: grade de expansão cliente-oferta	85
Quadro 23 - Definições de marketing de relacionamento e CRM.....	88
Quadro 24 - Os 30 relacionamentos do marketing de relacionamento – os 30 Rs.....	92
Quadro 25 - Algumas dimensões do MR e questões para o mercado empresarial	97
Quadro 26 - Diferenças entre programas de fidelização e promoções	104
Quadro 27 - Fatores para o sucesso de um programa de fidelidade	105
Quadro 28 - Fatores Críticos de Sucesso para um Programa de Fidelidade	105
Quadro 29 - Resumo dos pré-requisitos para implantação de ações de MR.....	107
Quadro 30 - Implantação do marketing <i>One-to-One</i> pelo modelo IDIP.....	108
Quadro 31 - As dimensões do espectro de relacionamento	113
Quadro 32 - Dez maneiras de desenvolver a oferta de produtos	119

Quadro 33 - A implantação do MR em empresas de distribuição de GLP.....	120
Quadro 34 - Percepções quando a venda é fechada.....	122
Quadro 35 - Tipos de Pesquisa.....	131
Quadro 36 - Metodologias de Pesquisa: Qualitativa versus Quantitativa.....	133
Quadro 37 - As etapas de um estudo de caso.....	136
Quadro 38 - Questões investigativas.....	137
Quadro 39 - Fontes de evidências que serão utilizadas: pontos fortes e fracos.....	138
Quadro 40 - Gerentes entrevistados e coordenadora do C.A.S.A. em São Paulo.....	140
Quadro 41 - Gerentes e RTV's entrevistados nas Filiais.....	141
Quadro 42 - Resumo das informações dos concorrentes.....	159
Quadro 43 - Missão e valores mundiais da Syngenta.....	161
Quadro 44 - Resumo das respostas sobre foco corporativo.....	168
Quadro 45 - Resumo das respostas estratégias competitivas e disciplina de valor.....	169
Quadro 46 - Resumo das respostas sobre criação de valor.....	171
Quadro 47 - Posicionamento definido para os <i>stakeholders</i> da Syngenta.....	171
Quadro 48 - Resumo das respostas sobre posicionamento.....	172
Quadro 49 - Resumo das respostas sobre segmentação da base de clientes.....	174
Quadro 50 - Resumo das respostas sobre gestão dos clientes.....	176
Quadro 51 - Resumo das respostas sobre o programa OTO.....	184
Quadro 52 - Resumo do perfil dos clientes entrevistados.....	187
Quadro 53 - Resumo das observações de campo quanto ao perfil do entrevistado.....	187
Quadro 54 - Resumo das frases espontâneas sobre a conjuntura econômica.....	188
Quadro 55 - Respostas do bloco 2 – Diferenciais Syngenta e a concorrência.....	189
Quadro 56 - Respostas do bloco 3 – O programa OTO e seus benefícios.....	191
Quadro 57 - Resumo das respostas do bloco 4 – Inovações e sugestões.....	193
Quadro 58 - Resumo das frases espontâneas sobre Relacionamento.....	194
Quadro 59 - Análise dos <i>gaps</i> entre percepções clientes OTO x gerentes Syngenta..	197
Quadro 60 - Análise dos fatores críticos de sucesso para o programa OTO.....	199
Quadro 61 - Análise SWOT do Programa OTO.....	200
Quadro 62 - Resumo das questões investigativas Caso Syngenta partes 1 e 2.....	202
Quadro 63 - Resumo das questões investigativas Caso Syngenta partes 3 e 4.....	203
Quadro 64 - Quadro comparativo da Syngenta x concorrentes.....	206
Quadro 65 - Disciplina de valor x uso do marketing de relacionamento.....	207
Quadro 66 - Fatores organizacionais que induzem o uso do MR.....	214

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas líderes no mercado global de defensivos agrícolas.....	146
Tabela 2 – O <i>market share</i> das empresas de defensivos agrícolas	147
Tabela 3 – Participação de mercado dos <i>players</i> por cultura em 2004 e 2005	150
Tabela 4 – Resultados Syngenta por região	163

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – O Mercado Brasileiro de Defensivos Agrícolas em 2005	148
Gráfico 2 – Consumo de defensivos em US\$ mi por tipo de cultura em 2005	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Seqüência lógica do estudo	14
Figura 2 - O processo de Administração Estratégica.....	18
Figura 3 - O ambiente externo	19
Figura 4 - Estrutura de unidade estratégica de negócio (UEN).....	22
Figura 5 - Cadeia de Valor Genérica	31
Figura 6 - O processo de determinação do valor para o cliente (CVD).....	37
Figura 7 - Obtenção de vantagens competitivas a partir do valor para o cliente.....	39
Figura 8 - As dimensões organizacionais envolvidas na construção do valor	40
Figura 9 - Orientação para o Mercado	44
Figura 10 - Os Elementos de uma Orientação para o Mercado.....	45
Figura 11 - Principais Componentes do Marketing Estratégico.....	49
Figura 12 - Segmentação por níveis.....	68
Figura 13 - Diferenciação dos clientes em função do valor	71
Figura 14 - Processo de gestão competitiva	84
Figura 15 - Uma rede de relacionamentos	91
Figura 16 - Modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do MR	94
Figura 17 - Escala de vínculo entre processo de compra e relacionamento.....	96
Figura 18 - As funções do marketing.....	100
Figura 19 - Modelo de análise dos <i>gaps</i> na qualidade de serviços.....	101
Figura 20 - Criação de uma estratégia de relacionamento	110
Figura 21 - O Espectro do Relacionamento	112
Figura 22 - Tipos de relação entre comprador e vendedor.....	114
Figura 23 - Programas de CRM para aumentar a fidelidade	121
Figura 24 - O processo de venda e a construção de relacionamento	123
Figura 25 - Qualidades do vendedor empresarial de sucesso.....	125
Figura 26 - Processo de troca no mercado empresarial	126
Figura 27 - Plantação de algodão pronta para colheita	145
Figura 28 - Tipos de cultura	149
Figura 29 - Logo do Programa Prima Classe	157
Figura 30 - Modalidades de Relacionamento da Syngenta na Colômbia	164
Figura 31 - Mapa do Brasil com locais de atuação da Syngenta.....	165
Figura 32 - Principais marcas de produtos Syngenta em defensivos agrícolas.....	166

Figura 33 - Marcas de produtos Syngenta para Tratamento de Sementes e outros.....	167
Figura 34 - Composição dos Serviços da Syngenta para Clientes OTO.....	170
Figura 35 - Modalidades de Relacionamento da Syngenta no Brasil.....	174
Figura 36 - Calendário da soja nos principais países produtores	177
Figura 37 - Matriz de segmentação dos clientes OTO.....	179
Figura 38 - Estágios do relacionamento do agricultor com a Syngenta.....	180
Figura 39 - Logomarca e slogan OTO	183
Figura 40 - Silos para armazenagem e processamento de algodão	186
Figura 41 - Modalidades de Relacionamento da Syngenta no Brasil.....	210
Figura 42 - Fatores relacionados ao uso do MR no caso Syngenta.....	211
Figura 43 - Fatores externos que induzem ao uso do MR.....	213
Figura 44 - Modalidades de relacionamento em função do valor do cliente	215
Figura 45 - Fatores relacionados ao uso do MR no mercado empresarial	216

1 INTRODUÇÃO

Guiadas por compradores que demandam mais, competidores globais e baixas taxas de crescimento das indústrias, as empresas do mercado empresarial, também conhecido como mercado *business-to-business*(BtoB), tem buscado novas formas de alcançar e sustentar uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

A vantagem competitiva existe, quando a empresa oferece maior valor ao cliente e consegue a preferência por seus produtos e serviços, em um nível de preços suficiente para cobrir os custos da efetivação desse valor. (PORTER, 1991, p.23)

As empresas podem alcançar essa vantagem mediante revisão de sua cadeia de valor, na busca da construção de um diferencial que se reflita em forma de liderança no custo total, diferenciação do seu produto ou serviço, ou uma estratégia de foco em um nicho específico.

Na década de 90, buscou-se construir essa vantagem competitiva mediante um **olhar interno** na cadeia de valor para promover melhorias nos processos produtivos, refletida em programas de qualidade, reengenharia, *downsizing* e reestruturação.

Ao longo do tempo, com o acirramento da competição, foi se percebendo que qualidade e reestruturação já não representavam por si sós uma fonte de vantagem competitiva, dando início a uma nova abordagem. A busca por vantagem competitiva passou a ser **olhar para fora**, tanto para clientes como concorrentes, processo esse denominado “orientação para o mercado”. (WOODRUFF, 1997, p.141)

A orientação para o mercado representa a geração de inteligência de mercado relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação dessa inteligência nos departamentos e a resposta de toda a organização a ela. Operacionalmente, a orientação para o mercado constitui-se de três componentes: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, com foco no longo prazo e na lucratividade. (NARVER; SLATER, 1990, p.23)

Existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o resultado da organização, como uma estratégia dominante para criar vantagem competitiva sustentável em ambientes de concorrência crescente.

Para Day (2001, p.20), o marketing de relacionamento é um dos pilares da estratégia de orientação para o mercado, pois objetiva criar e manter relacionamentos de longa duração com clientes. Para Gummesson (2005, p. 22), “o marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”.

Em sinergia com a preocupação com a construção de relacionamentos, a definição de Marketing, revisada pela *American Marketing Association (AMA)* em agosto de 2004, passou a ser: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e gerenciamento do relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou *stakeholders*¹.” (DARROCH *et al*, 2004, p. 30)

Nesse sentido, este trabalho discute como o marketing de relacionamento pode contribuir para aumentar a competitividade das empresas no mercado empresarial.

1.1 Objeto de estudo

O tema desta tese é o marketing de relacionamento e sua contribuição para a competitividade no mercado empresarial, considerando competitividade como: “o gerenciamento dos ativos e capacidades de uma organização de maneira a oferecer, a clientes e segmentos de mercado previamente selecionados, um produto cujo valor percebido seja superior ao oferecido pelos concorrentes”. (CAMPANHOLE, 1999, p.100)

¹ “Marketing is an organizational function and a set of process for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders”.

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta tese é discutir a relação entre o marketing de relacionamento e a competitividade no mercado empresarial.

Objetivos específicos: a) avaliar por meio de um estudo de caso, em uma organização que atua no mercado altamente competitivo de defensivos agrícolas, a relação entre a estratégia competitiva e o marketing de relacionamento; b) analisar, no estudo de caso, o processo de criação, implementação e manutenção das ações de marketing de relacionamento; c) propor uma sistematização dos fatores externos e internos relacionados ao uso do marketing de relacionamento no mercado empresarial.

1.3 Justificativa

O tema alvo é o marketing de relacionamento no BtoB, porque cada vez mais as empresas do mercado empresarial buscam aumentar o grau de intimidade com seus clientes, com o intuito de mantê-los refratários à concorrência.

Segundo Hutt e Speh (2002, p.34), o que diferencia o mercado empresarial do mercado de consumo é o tipo de cliente e a forma como o cliente usa o produto. No mercado empresarial os clientes são basicamente organizações (empresas, instituições e governo), sendo os produtos utilizados no processo produtivo de outros bens e serviços.

Para Siqueira (2005, p.15), o mercado empresarial é enorme em termos de faturamento e de número de empresas, mas menos abordado em estudos acadêmicos do que o mercado de consumo, fato que justifica estudos na área.

Para Hutt e Speh (2002, p.35), o comprador empresarial demonstra envolvimento mais racional, onde predomina experiência técnica, relações estáveis e reciprocidade. Segundo Rodrigues Filho e Román Amigo (2000, p. 23), a interdependência entre comprador e vendedor é marca sinalizadora desse mercado, o que torna o estabelecimento de relações estáveis entre a empresa, seus clientes e fornecedores condição fundamental para sobrevivência no negócio.

Algumas empresas começam a perceber que o tipo de relacionamento com o fornecedor pode ser um meio eficaz para a construção de relacionamentos mutuamente vantajosos, reduzindo custos e a hostilidade gerada por abordagens mal direcionadas.

Para Hooley *et al* (2005, p.336), “o desafio no mercado empresarial não é mais simplesmente vender, mas tornar-se o **fornecedor predileto** por meio de um relacionamento colaborativo”. O cliente, hoje, espera que o fornecedor conheça seu negócio o suficiente para criar produtos e serviços que lhe agreguem valor.

Os fornecedores excelentes são os que agregam valor ao negócio do cliente, estando suficientemente próximos para avaliar as necessidades dos clientes e desenvolver serviços adicionais, visando melhorar o desempenho da empresa do cliente.

Outro aspecto a ser contemplado na análise desse setor é a tendência de comoditização dos produtos ofertados, a qual ocorre porque, entre os fabricantes de grande porte do setor, os atributos dos produtos são bastante similares, os canais são concentrados, os preços muito parecidos e poucos esforços de comunicação são feitos. Esse cenário torna a busca por diferenciais competitivos fundamental para os participantes do setor.

1.4 Método adotado

A elaboração deste estudo ocorre em duas etapas: a primeira envolve uma pesquisa voltada para a revisão bibliográfica acerca do marketing de relacionamento e a competitividade no mercado empresarial; a segunda etapa compreende o levantamento de dados primários por intermédio de uma pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica teve a finalidade de propiciar um arcabouço teórico sobre o tema, tendo por base o levantamento em periódicos nacionais e internacionais. A abordagem teórica envolve os seguintes temas: marketing estratégico e competitividade, marketing empresarial e marketing de relacionamento.

Complementando o estudo, na pesquisa de dados primários utilizou-se o método de estudo de caso único, tendo como unidade investigativa a subsidiária brasileira da empresa multinacional Syngenta, divisão produtora de defensivos agrícolas. A escolha

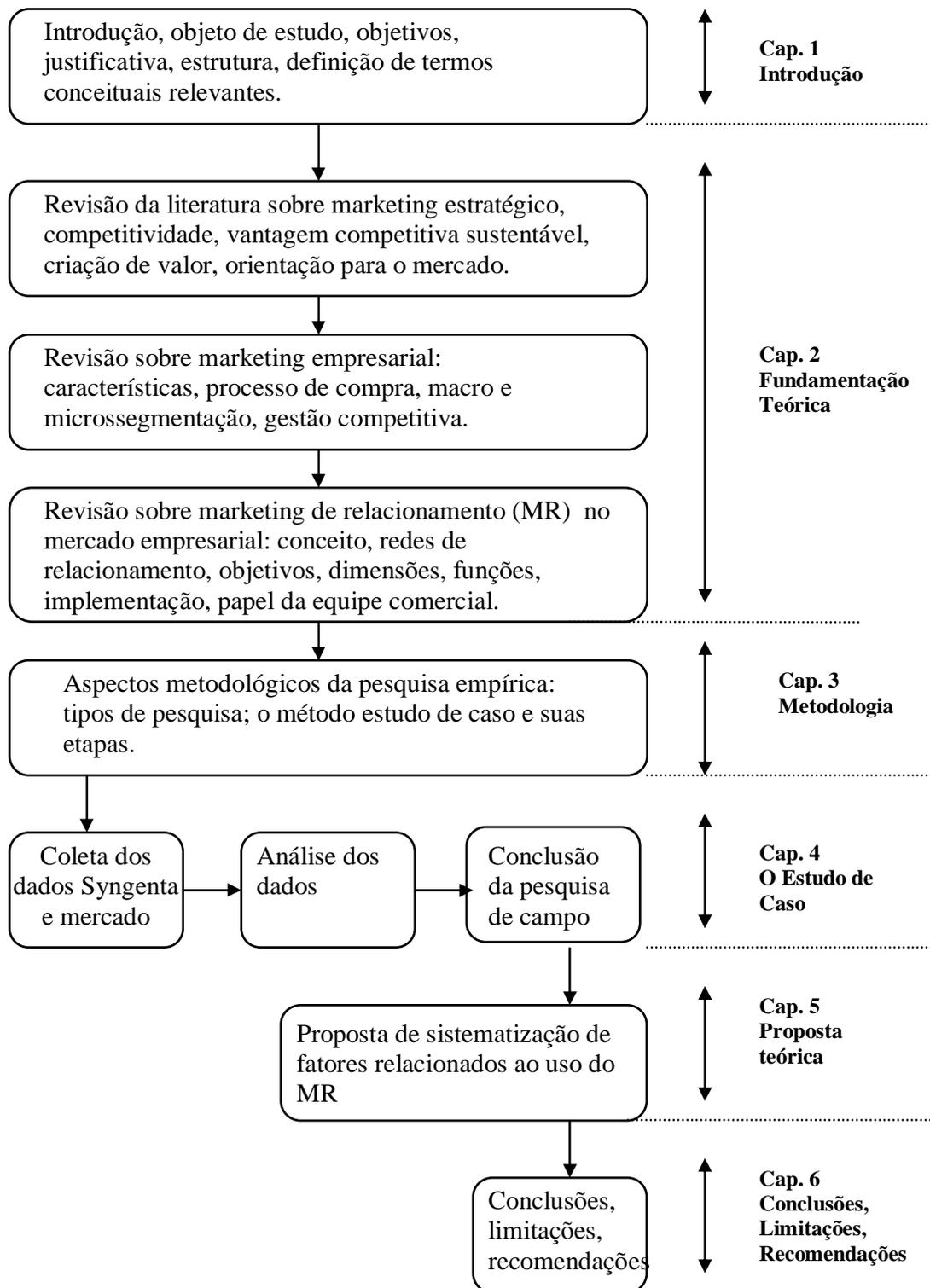
da empresa foi feita em razão de sua experiência na construção do marketing de relacionamento no mercado empresarial, sendo analisado o programa OTO, desenvolvido há seis anos, e utilizado para gerenciar o relacionamento com os agricultores classificados como de maior valor.

1.5 Estrutura do estudo

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: 1 Introdução; 2 Fundamentação teórica contemplando o marketing estratégico e competitividade, o marketing empresarial e o marketing de relacionamento; 3 Aspectos metodológicos referentes ao desenvolvimento do estudo de caso e os procedimentos de coleta de dados; 4 O ambiente competitivo no qual a Syngenta está inserida no Brasil e no mundo, assim como as características da empresa, dados coletados no estudo de caso, análise dos dados, resultados da pesquisa de campo; 5 Proposta de sistematização dos fatores externos e internos associados ao uso do marketing de relacionamento pelo mercado empresarial e 6 Considerações finais, com as limitações do estudo e recomendações de novas pesquisas na área.

A Figura 1 apresenta a seqüência lógica do estudo.

Figura 1 - Seqüência lógica do estudo



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são revisados os conceitos de administração estratégica, estratégia, competitividade, estratégias de crescimento e estratégias competitivas, vantagem competitiva sustentável, criação e entrega de valor, orientação para o mercado, marketing estratégico e operacional, segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento.

Em seguida é abordado o marketing empresarial, suas características, classificação das empresas, o processo de compra, a macrosegmentação e microsegmentação e o processo de gestão da competitividade no mercado empresarial.

São também levantados aspectos ligados ao marketing de relacionamento: a evolução do conceito de marketing de relacionamento, a abordagem de redes de relacionamento, seus objetivos, dimensões, principais funções e implementação, tipos de relacionamento, o papel da força de vendas e a aprendizagem organizacional no mercado empresarial.

2.1 Marketing estratégico e competitividade

O marketing estratégico, segundo Lambin (2000, p.9), é uma gestão sistemática e permanente do mercado, objetivando o desenvolvimento de produtos rentáveis destinados a grupos de clientes específicos, garantindo para a empresa um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

Para Gardner e Thomas (1985, p. 5), o marketing estratégico está orientado para a definição da ampla estrutura do marketing *mix*, considerando a posição competitiva da empresa no mercado e no negócio no longo prazo. “É um processo que pode ser implícito ou explícito, de como a organização fará sua abordagem no mercado, tendo uma orientação de longo prazo que guia a implementação das ações mais tradicionais até a busca de uma posição competitiva em particular.” (*Ibid*, p.6)

O marketing estratégico tem uma visão orientada para o longo prazo e para caminhos que devem ser percorridos para atingir maior competitividade no mercado e no negócio, sendo uma parte da administração estratégica da empresa.

2.1.1 Administração estratégica

O processo de planejamento nas organizações passou por várias fases evolutivas até chegar ao conceito de administração estratégica. Hax e Majluf (1984, p.2) descrevem esse desenvolvimento em cinco estágios:

- **Estágio 1 – Planejamento orçamentário** – A partir de 1900, os parâmetros financeiros e orçamentários foram a base do planejamento e serviram para integrar os processos administrativos, bem como avaliar o desempenho global da empresa.

- **Estágio 2 – Planejamento de longo prazo** – Na década de 50, surge a necessidade de visualizar tendências ambientais e estabelecer objetivos, metas, programas e orçamentos para um período de vários anos. Segundo Aaker (2001, p.22), seu foco estava em antecipar o crescimento e a complexidade administrativa, desenvolvendo os recursos humanos e as instalações para acomodar o crescimento ou retrações previstas.

- **Estágio 3 – Planejamento estratégico de negócios** – Na década de 60, as empresas americanas começaram a dividir suas atividades para atender necessidades específicas de segmentos de mercado, surgindo o conceito de unidade estratégica de negócio (UEN). Hax e Majluf (1984, p. 14) definem UEN como organismos independentes, geridos por centro de negócios isolados, que operam o binômio produto-mercado na busca de grupos de consumidores².

- **Estágio 4 – Planejamento estratégico corporativo** – Na mesma época, o planejamento corporativo reuniu as diversas estratégias das UEN, otimizando a utilização de seus recursos, aproveitando as sinergias entre elas e estabelecendo a infra-estrutura administrativa da corporação. Segundo Aaker (2001, p.22), o

² O termo consumidor é usado, neste estudo, em sentido amplo, indicando o consumidor final, cliente industrial e clientes intermediários do canal de distribuição.

planejamento estratégico concentra-se no ambiente de mercado enfrentado pelas empresas, não considerando apenas projeções internas, mas também um entendimento em profundidade dos clientes e concorrentes.

- **Estágio 5 – Administração estratégica** – Em meados da década de 80 surge a busca pelo desenvolvimento de valores corporativos, capacidade gerencial, responsabilidade organizacional e um sistema administrativo que sirva de elo entre as decisões tomadas nos níveis estratégico e operacional, em todos os negócios, linhas funcionais e níveis hierárquicos. (HAX E MAJLUF, 1984, p.72)

A administração estratégica visa a compatibilizar o planejamento com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo de uma empresa. Comenta Aaker (2001, p.23): “Para poder dar respostas às surpresas estratégicas, às ameaças e oportunidades que surgem de modo repentino, as decisões estratégicas precisam ser apressadas e implementado um sistema administrativo guiado pelo mercado e seu ambiente”.

A administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização, a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, que lhe possibilitem perseguir seus objetivos e continuar atendendo às exigências do ambiente. (ANSOFF; MCDONNELL, 1992, p.289)

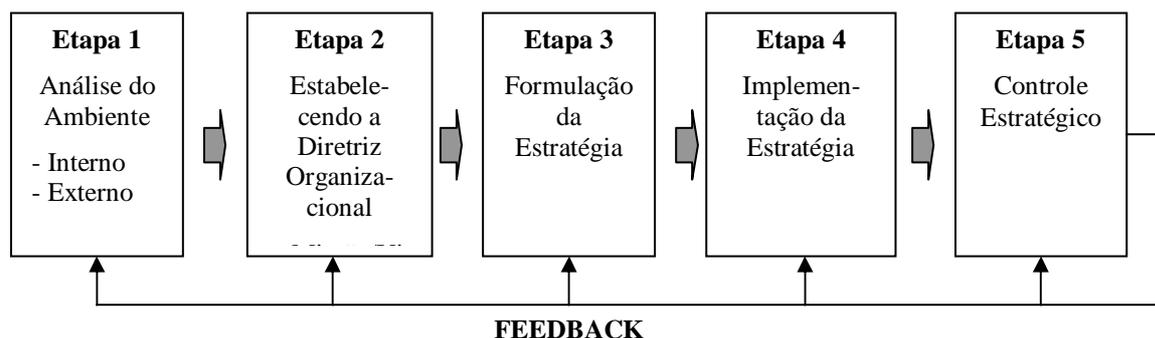
2.1.2 O processo da administração estratégica

O processo da administração estratégica é contínuo e interativo, visando manter a organização como um conjunto integrado com o seu ambiente.

Para Ansoff e McDonnell (1992), Aaker (2001) e Hitt *et al* (2003), o processo da administração estratégica tem como principais elementos: análise do ambiente externo e interno para definição dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, formulação e implementação da estratégia e controle.

Para Certo e Peter (2005, p.8), as etapas que compõem o processo de administração estratégica são: 1 análise do ambiente; 2 estabelecimento da diretriz da organização; 3 formulação da estratégia; 4 implementação da estratégia e 5 controle estratégico, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2– O processo de Administração Estratégica



Fonte: adaptado de CERTO; PETER, 2005, p. 8

● **Etapa 1 - Análise do ambiente** é o processo de monitorar o ambiente externo e interno para identificar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e elaborar uma análise de SWOT³.

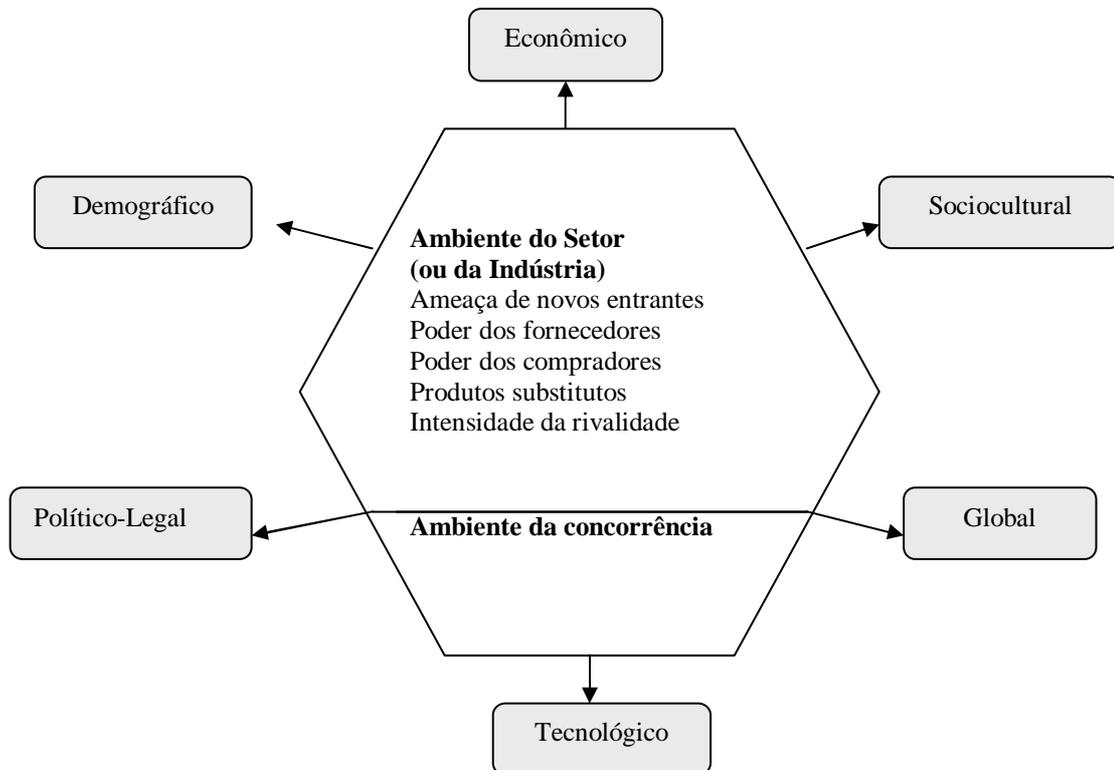
Na análise de SWOT, os pontos fortes e fracos são habilidades ou ativos intrínsecos (potenciais) de criação de valor, ou a falta deles, em relação a forças competitivas. Já as oportunidades e ameaças são fatores externos: não criados pela empresa, mas surgem como resultado da dinâmica competitiva causada por situações do macroambiente. O valor de uma análise SWOT está no fato de esta constituir uma ferramenta de auto-avaliação para a administração. (HAVE *et al*, 2005, p.180)

Hitt *et al* (2003, p.50) sintetizam os componentes do ambiente externo em três áreas: ambiente geral ou macroambiente, ambiente do setor ou indústria e ambiente da concorrência.

³ Análise SWOT (*strenghts, weakness, opportunities e threats*) também é chamada de análise PFOA, pois avalia os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

O ambiente geral é constituído pelos elementos mais amplos da sociedade, como os ambientes demográfico, econômico, sociocultural, global, tecnológico e político-legal (Figura 3).

Figura 3 – O ambiente externo



Fonte: HITT *et al*, 2003, p.50

O ambiente do setor é representado por um conjunto de fatores, as cinco forças competitivas definidas por Porter (1991, p. 4): 1 ameaça de novos entrantes; 2 poder de barganha dos fornecedores; 3 poder de barganha dos compradores; 4 produtos substitutos e 5 grau de rivalidade entre os concorrentes, que exercem influência direta sobre a empresa, suas ações e reações competitivas.

O ambiente da concorrência enfoca cada uma das empresas com as quais a organização concorre diretamente. A partir do ambiente externo, a empresa determina suas oportunidades e ameaças.

O ambiente interno está dentro da empresa e normalmente tem implicação imediata e específica na administração.

Comenta Hitt *et al* (2003, p. 99): "O estudo do ambiente interno permite que a empresa analise o que pode fazer para otimizar seus recursos, capacidades e competências essenciais⁴, identificando pontos fortes e pontos fracos".

Aaker (2001, p. 30) complementa a análise interna com indicadores de performance (rentabilidade, vendas, análise de valor acionário, custo) e determinantes das opções estratégicas (estratégias passadas e atuais, problemas estratégicos, limitações e capacidades, recursos e restrições financeiras).

● **Etapa 2 - Estabelecimento das diretrizes organizacionais** - Determinar a missão, a visão e objetivos da organização.

Segundo Certo e Peter (2005, p.49), a missão organizacional é a razão pela qual uma organização existe e a visão representa onde a organização quer estar no futuro.

Os objetivos da organização refletem o que está tentando atingir e podem ser traçados tanto para a Corporação, como para suas Unidades Estratégicas de Negócio (UEN).

● **Etapa 3 - Formulação da estratégia** – Identificar e selecionar as estratégias que melhor contribuam para a organização atingir seus objetivos.

O processo de formulação de estratégias envolve duas etapas: 1 estratégias gerais, que devem ser selecionadas e desenvolvidas; 2 decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócio da organização e recursos que serão alocados entre eles. (*Ibid*, p.70)

Para a formulação da estratégia no nível corporativo, Hax e Majluf (1991, p.5) propõem uma abordagem multidimensional que envolve todos os níveis e atividades da organização, apontando-lhe unidade, direção e propósito e facilitando as mudanças necessárias no ambiente.

⁴ Hamel e Prahalad (1994) associam o sucesso competitivo de uma corporação às habilidades desta em identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais (*core competences*).

Segundo os autores, a estratégia deve: 1 ser coerente, unificada e integrada com o modelo de negócio, atendendo aos propósitos de longo prazo, programas de ação e prioridades para alocação de recursos; 2 selecionar os negócios em que a organização está ou vai estar; 3 buscar alcançar vantagem sustentável de longo prazo em cada um dos negócios, por meio de respostas adequadas às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização e 4 definir a natureza das contribuições econômicas e não econômicas aos interessados.

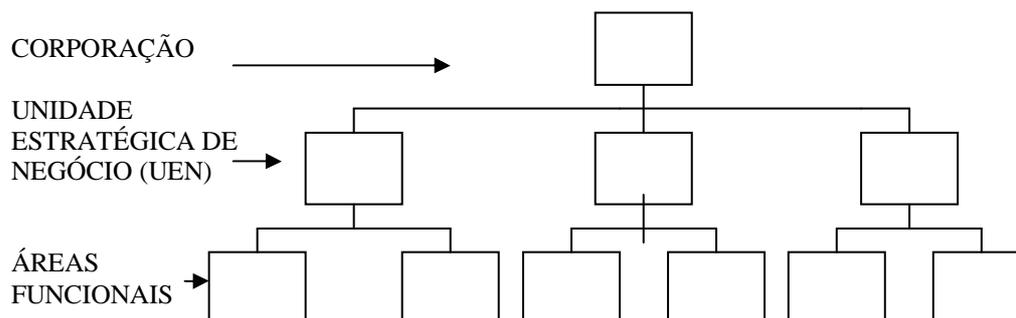
- **Etapa 4 - Implementação da estratégia** – Transformar em ações as estratégias desenvolvidas na etapa anterior e implementá-las. Para Certo e Peter (2005, p.100), nesta fase deve-se verificar o impacto da estratégia formulada sobre a atual estrutura da organização, bem como analisar a receptividade da cultura organizacional para mudanças. A cultura consiste nos valores, crenças e atitudes da empresa que os empregados compartilham e que podem refletir diretamente no sucesso das ações.

- **Etapa 5 - Controle estratégico** - Monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica para sua melhoria e funcionamento adequado. À medida que implementa a estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo, realizando os ajustes necessários.

2.1.3 Níveis das decisões estratégicas

O consenso sobre os caminhos para formulação da estratégia está longe de ser atingido. Certo e Peter (2005), Aaker (2001), Hitt *et al* (2003) propõem a separação das decisões estratégicas em função dos níveis hierárquicos: corporativo, das unidades estratégicas de negócio (UEN) e áreas funcionais. Esta distinção, segundo Certo e Peter (2005, p.108), é particularmente útil no caso de grandes corporações, que reúnem vários negócios sob uma única direção, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Estrutura de unidade estratégica de negócio (UEN)



Fonte: adaptado de CERTO; PETER, 2005, p.108

- **Nível corporativo** - as decisões estratégicas envolvem a corporação como um todo, respondendo a questões como: “Em que negócios a organização deve atuar? Que proporção de recursos totais deve ser dedicada a quais negócios para alcançar os objetivos gerais? Como a corporação poderá crescer?”. Por exemplo, um grupo na área de comunicação, atuante na imprensa escrita, poderia considerar uma opção para crescimento a participação na Internet. (FERNANDES; BERTON 2005, p.12)
- **Nível das UEN** - as decisões são referentes à obtenção de vantagem competitiva para um negócio específico, com algumas indagações: “Quais competências diferenciadoras podem proporcionar vantagem competitiva sustentável a uma unidade de negócios? Quais dessas competências melhor respondem às necessidades e aos desejos dos consumidores nos segmentos-alvo das UEN? (SIQUEIRA, 2005, p. 14)”.

Este processo envolve a tomada de decisões na divisão ou na unidade de negócios, as quais devem ser consistentes com a estratégia corporativa.

- **Áreas funcionais** - as decisões estratégicas referem-se às ações adotadas em áreas particulares da administração, como estratégias de marketing, de produção, de recursos humanos ou de finanças.

Nesse caso, as estratégias funcionais são o detalhamento da estratégia mais ampla (corporativa ou de negócio) para as áreas funcionais, com o propósito de alocar e

coordenar os recursos e atividades das áreas funcionais para atingir os objetivos da empresa.

As distinções entre os processos de administração estratégica e marketing em função dos níveis hierárquicos, perspectiva de tempo, tipos de estratégia e escopo estão no Quadro 1.

Quadro 1 - Os processos de administração estratégica e marketing

Processos	Níveis hierárquicos	Perspectiva de tempo	Estratégias	Escopo
Administração Estratégica	Corporativo ou Alta Administração	Longo Prazo	Estratégias de Crescimento	Identificação e seleção dos negócios da corporação
Marketing Estratégico	Unidade Estratégica de Negócios (UEN) ou Divisão de Negócios	Longo Prazo	Estratégias Competitivas	Criação de vantagem competitiva para o negócio ou UEN
Marketing Operacional	Funcional	Curto Prazo	Estratégias de Marketing	Definição do composto de marketing ou 4 P's

Fonte: adaptado de SIQUEIRA, 2005, p.14

A **administração estratégica** atua no nível hierárquico da corporação, na perspectiva de longo prazo, elaborando as estratégias de crescimento para criação e entrega de valor aos acionistas por meio da identificação e seleção dos negócios da corporação.

O **marketing estratégico** atua no nível das unidades de negócio (UEN) ou divisões da empresa, na perspectiva do longo prazo, elaborando estratégias competitivas para criação e entrega de valor superior aos clientes por meio da criação de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Já o **marketing operacional** é um processo de identificação e seleção das estratégias de marketing para otimizar o composto de marketing ou 4 P's (produto, preço, praça e promoção). A estratégia de marketing envolve o projeto e a implantação de um plano

que combine os elementos do composto de marketing para atingir os objetivos de curto prazo da organização consistentes com o plano de marketing.

2.1.4 Estratégia e competitividade

A essência da gestão empresarial é tornar uma organização mais competitiva com a finalidade de melhorar ou manter sua posição nos mercados escolhidos.

A estratégia é o meio pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes. Será bem sucedida a estratégia que encontrar, para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes, um equilíbrio superior ao que a concorrência tiver conseguido. (OHMAE,1985, p.32)

A escolha de uma estratégia reflete a forma como a empresa irá competir no mercado.

Para Campanhole (1999, p.100), a competitividade pode ser definida como “o gerenciamento dos ativos e capacidades de uma organização de maneira a oferecer, a clientes e segmentos de mercado previamente selecionados, um produto cujo valor percebido seja superior ao oferecido pelos concorrentes”.

Segundo Rodrigues Filho e Román Amigo (2000, p.25), pode-se conceituar competitividade como “o resultado de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação no mercado, por meio da conquista e manutenção de clientes selecionados”.

De acordo com esse conceito, a empresa terá que identificar e desempenhar de forma adequada um conjunto de ações, decisivas para a conquista e manutenção de seus clientes-alvo. Essas ações correspondem aos aspectos que definem a opção de compra dos clientes escolhidos, geralmente identificados como fatores críticos de sucesso.

A competitividade da empresa será, assim, determinada pelo seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. Quanto mais competitiva a empresa for, maior será seu sucesso. Para Rodrigues Filho (2004, p.12), no mercado empresarial esses fatores estão relacionados ao produto ampliado e ao preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence.

O autor considera que o desempenho de uma empresa é condicionado por um vasto conjunto de fatores internos à empresa ou relativos ao ambiente externo em que ela opera. A competitividade não é estática, mas dinâmica, já que desempenho e eficiência serão conseqüências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência e ao ambiente externo em que está inserida.

Para Lambin (2000, p. 335), um mercado pode ser em si muito atrativo, mas não o ser para uma determinada empresa devido às forças dos concorrentes mais perigosos. Assim, uma análise da competitividade tem como objetivo a identificação do tipo de estratégia competitiva que a empresa ou marca deve utilizar frente aos concorrentes.

2.1.5 Tipos de estratégias: crescimento e estratégias competitivas

Existe ampla variedade de estratégias possíveis, tanto no âmbito da corporação, como das UEN. No âmbito da **corporação**, Certo e Peter (2005, p.73) destacam:

- **Estratégia de concentração:** a corporação se concentra numa única linha de negócios;
- **Estratégia de estabilidade:** a organização se concentra em sua linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las;
- **Estratégia de crescimento:** a organização busca crescimento nas vendas, lucros, participação de mercado, pela integração de novos negócios ou diversificação dos produtos;
- **Estratégia de redução de despesas:** quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada;

- **Estratégias combinadas:** reúne várias estratégias em uma mesma corporação, como crescer em alguns negócios, estabilidade em outros e redução de custos nos que não estão dando retorno.

Considerando as corporações, Kotler e Keller (2006, p. 320) relaciona três diferentes estratégias de crescimento: 1 identificar oportunidades e conseguir crescimento adicional dentro dos atuais negócios, denominado crescimento intensivo; 2 identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais, denominado crescimento integrativo, e 3 identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não-relacionados aos atuais, denominado crescimento por diversificação.

Ansoff, *apud* Kotler e Keller (2006, p.319), propõe uma estrutura para detectar novas alternativas de crescimento intensivo, denominada grade de expansão produto-mercado, como mostra o Quadro 2 .

Quadro 2 – Grade de expansão produto-mercado

	Produtos atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	1. Estratégia de penetração no mercado	3. Estratégia de desenvolvimento de produtos
Novos Mercados	2. Estratégia de desenvolvimento de mercados	4. Diversificação

Fonte: ANSOFF, 1957, p.114 *apud* KOTLER E KELLER, 2006, p.319

Na grade de expansão de Ansoff, a empresa verifica a possibilidade de crescer com seus produtos atuais nos mercados atuais (estratégia de penetração no mercado); examina a existência de novos mercados para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados); avalia possíveis novos produtos para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de produtos) e, posteriormente, verifica novas oportunidades para desenvolver novos produtos em novos mercados (estratégia de diversificação).

Aaker (2001, p.213) acrescenta à grade de expansão de Ansoff um eixo denominado **estratégias de integração vertical**, que possui dois extremos: integração para frente e para trás. A integração para frente ocorre, quando uma empresa movimenta-se na

direção do cliente, como uma indústria integrando em seu negócio um ponto de venda. A integração para trás ocorre, quando o movimento é na direção da matéria-prima.

No âmbito das unidades de **negócios** são definidas estratégias consistentes com a estratégia global da corporação para uma linha específica de negócios. Porter (1986, p.49) propõe três estratégias genéricas para superar as outras empresas em um mesmo setor: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Três estratégias genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	No âmbito do setor	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	DIFERENCIAÇÃO
	Apenas um segmento particular	ENFOQUE	

Fonte: PORTER, 1986, p.53

- **Liderança no custo total** – Esta estratégia, bastante comum nos anos 70, devido à popularização do conceito de curva de experiência, consiste em atingir a liderança no custo total do setor por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico.
- **Diferenciação** – Esta estratégia se baseia em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de todo o setor. Os métodos para diferenciação podem assumir muitas formas: marca, tecnologia, serviços, rede de fornecedores, entre outras. “A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço”. (PORTER,1986, p.52)
- **Enfoque** - Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro do setor. Segundo Porter (1991, p.13), a

estratégia de enfoque apresenta duas variantes: 1 enfoque no custo: a empresa procura vantagem de custo em seu segmento-alvo, e 2 enfoque na diferenciação: a empresa busca diferenciação em seu segmento-alvo.

A estratégia competitiva mais adequada será função da atratividade do setor e da posição competitiva relativa da empresa nesse setor.

Anselmo e Toledo (2003, p.2) analisam as inter-relações entre as estratégias de crescimento e estratégias competitivas nos últimos 40 anos. As estratégias de crescimento contemplam a definição do escopo de atuação da corporação (seus negócios, produtos e mercados e grau de integração na cadeia de valor) e as formas de alcançar seus objetivos (via desenvolvimento interno, aquisições e/ou fusões e alianças estratégicas). Já as estratégias competitivas representam as alternativas para a empresa alcançar e manter uma vantagem competitiva no mercado.

No Quadro 4, observa-se que, até a década de 60, as estratégias de crescimento eram baseadas em **um negócio dominante** e no aumento das vendas de produtos e/ou busca de novos mercados suportadas por uma estratégia competitiva focada no custo e preço baixo.

Quadro 4 - Evolução das Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas

Período	Estratégias de Crescimento	Estratégias Competitivas
Até década de 60	Crescimento corporativo baseado em um negócio dominante Crescimento do negócio baseado em penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos Crescimento dos produtos baseado na busca de volume de linhas simples	Integração vertical para redução de custos corporativos Estratégia do negócio baseada na busca de volume e preço baixo Produtos pouco diferenciados e de preço baixo
Anos 70 e 80	Crescimento corporativo baseado na diversificação de negócios não relacionados (estratégia de carteiras) e criação de UENs Crescimento do negócio baseado em penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados e desenvolvimento de novos produtos Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos	Redução do risco corporativo pelo investimento em vários negócios Estratégia do negócio baseada na liderança de custo, diferenciação e/ou foco na indústria Estratégia de foco e posicionamento dos produtos
Anos 90	Crescimento corporativo baseado nos negócios centrais e na diversificação Crescimento do negócio baseado em penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados e desenvolvimento de novos produtos Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos	Estratégia corporativa baseada nas competências essenciais da corporação Estratégia do negócio baseada no custo, diferenciação e/ou foco Estratégia de foco e posicionamento estratégico dos produtos

Fonte: adaptado de ANSELMO; TOLEDO, 2003, p.6

Nas décadas de 70 e 80, o crescimento das empresas era fortemente orientado por uma estratégia de **diversificação de negócios** que buscava a redução do risco, muitas vezes, em detrimento da rentabilidade global dos negócios. No nível dos negócios e produtos, entretanto, as estratégias evoluíram para a busca de vantagens competitivas de custo ou diferenciação e/ou foco de negócios e produtos.

Na década de 90, o crescimento das empresas baseou-se em seus recursos e competências internas, passando a focalizar seus **negócios centrais**, com crescimento do negócio baseado em penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos

mercados; desenvolvimento de novos produtos, além do crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos.

2.1.6 Vantagem competitiva sustentável

A busca por vantagem competitiva, ou seja, vantagem de performance frente à concorrência, é uma constante no ambiente empresarial.

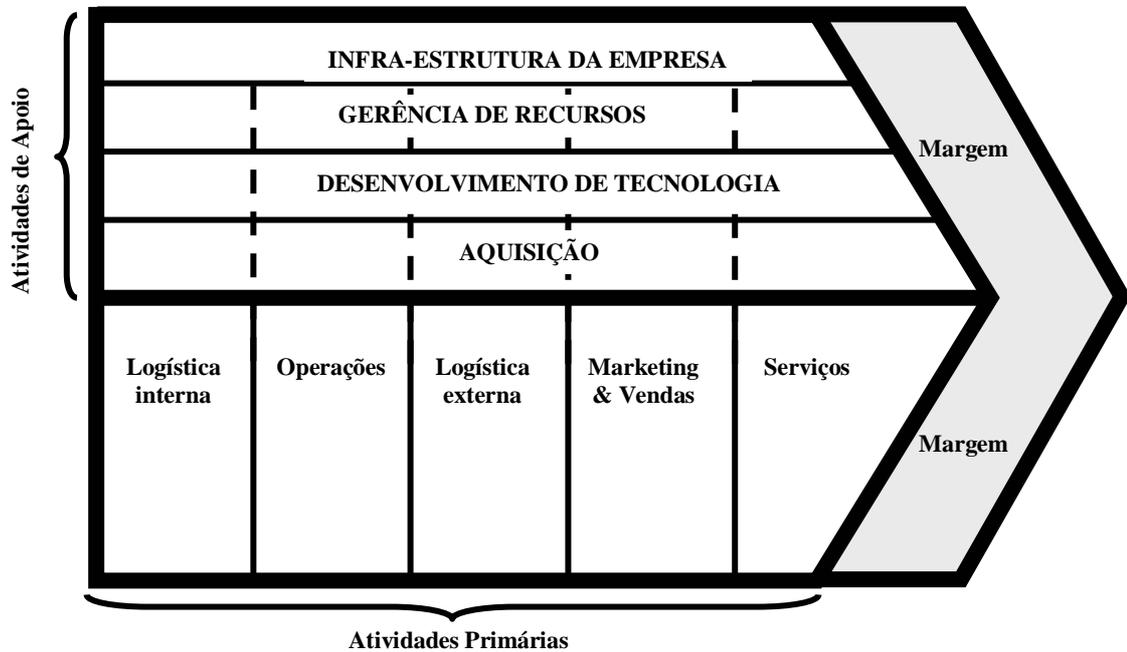
No início da década de 90, aumenta a crença de que a vantagem competitiva deveria ser construída a partir de um **olhar interno**, otimizando a **cadeia de valor** da empresa. Este conceito estava associado ao melhor uso de habilidades e recursos internos do que os da concorrência. Os autores consideravam a busca por uma vantagem competitiva como um processo contínuo e cíclico. As empresas deveriam investir em suas habilidades e recursos para se diferenciar em termos de valor oferecido ou custos, para conseguir a satisfação dos clientes, sua fidelização, *market share* e rentabilidade. (DAY; WENSLEY, 1988, p.18)

Para Porter (1986, p.34), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação, que podem ser obtidas pela implementação de estratégias competitivas genéricas adequadas.

O conceito de **cadeia de valor**, de Porter (1991, p. XIII), é uma ferramenta para identificar maneiras de criar mais valor para o cliente, baseado na revisão dos processos internos da empresa. “A cadeia de valor funciona como uma forma rigorosa de entender as origens do valor para o comprador”. (*Ibid*, p. XV).

A cadeia de valor identifica o modo como a empresa executa suas atividades para moldar sua estratégia na indústria em que atua. Para elaborá-la, a empresa parte da identificação das atividades relevantes que criam valor e refletem no custo de um negócio específico, consistindo em cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Cadeia de Valor Genérica



Fonte: PORTER, 1991, p. 35

As atividades primárias estão relacionadas à criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, bem como à assistência no pós-venda, subdivididas nas categorias:

- **Logística Interna** - atividades associadas aos insumos do produto: recebimento, armazenamento, distribuição, manuseio, controle de estoques.
- **Operações** - atividades relacionadas à transformação dos insumos no produto final: embalagem, montagem, manutenção, impressão, testes e produção.
- **Logística Externa** - atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, bem como entrega de pedidos.
- **Marketing e Vendas** - atividades relacionadas à oferta do produto: propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canais e fixação de preços.
- **Serviços** - atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto: treinamento, instalação, ajustes, conserto e fornecimento de peças.

As atividades de apoio dão sustentação às atividades primárias e a si mesmas, fornecendo recursos humanos, tecnologia, insumos, entre outros. Podem ser divididas nas categorias:

- **Infra-Estrutura da Empresa** - atividades que dão suporte à cadeia inteira: gerência geral, planejamento, finanças, jurídico, entre outras.
- **Gerência de Recursos Humanos** - recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração de funcionários, entre outras.
- **Desenvolvimento de Tecnologia** - atividades associadas ao aperfeiçoamento da tecnologia, procedimentos ou *know-how*, para toda a cadeia.
- **Aquisição** - atividades referentes à compra de insumos empregados na cadeia de valores, como matéria-prima, suprimentos, material para escritório, entre outras.

Cabe à empresa examinar seus custos e desempenhos em cada atividade da cadeia de valor, procurando melhorá-los, bem como estimar custos e desempenhos de seus concorrentes como referência. À medida que ela desempenha certas atividades melhor que seus concorrentes, estará obtendo uma vantagem competitiva. “Uma empresa ganha vantagem competitiva desempenhando atividades estratégicas de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência”. (PORTER, 1991, p. 31)

Esse **olhar interno** promovido pela cadeia de valor possibilita às empresas promoverem vantagem competitiva a partir de melhorias nos processos produtivos, mediante os programas de qualidade, reengenharia, *downsizing* e reestruturação.

No momento em que todas as empresas de um setor têm desempenho similar na sua cadeia de valor, esta vantagem competitiva deixa de ser sustentável.

Segundo Aaker (2001, p. 146), para uma **vantagem competitiva** ser **sustentável** (VCS) precisa atender a três características:

1. A estratégia precisa ser baseada em um conjunto de ativos e competências. Sem o apoio de ativos e competências, é improvável que a VCS resista.
2. A seleção do que é valor para o mercado-alvo onde a empresa irá competir. Uma estratégia e seus ativos e competências devem envolver algo valorizado pelo mercado-alvo.

3. A seleção dos concorrentes com os quais a empresa irá competir. O autor considera vital avaliar se um concorrente ou grupo estratégico é fraco, adequado ou forte no que diz respeito a seus ativos e competências para conseguir sustentar uma vantagem competitiva.

O item 2 inclui o conceito de entregar valor ao mercado-alvo e o item 3, análise da concorrência e da cadeia de valor interna.

Assim, a busca por uma vantagem competitiva passa a ocorrer mediante um **olhar para fora**, para clientes e concorrentes, buscando novas formas de criar e entregar maior valor do que a concorrência. (WOODRUFF, 1997, p.141)

Hunt (1999, p.145) aponta que, nos anos 80, os temas prioritários na busca por desempenho superior nas organizações focaram a revisão das operações (gestão da qualidade total) e reduções de custos (reengenharia e *downsizing*); nos anos 90, o foco passou para os temas criação de valor e crescimento sustentável.

2.1.7 Criação e entrega de valor

A teoria sobre criação e entrega de valor para os clientes, conforme Slater (1997, p.162), deve-se a Drucker (1973), entre outros. Até os anos 90, foi tratada apenas em termos conceituais. Na última década, 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), Naver e Slater (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”.

A definição do conceito de valor apresenta grande diversidade. Segundo Gale (1996, p.24), valor do cliente é “a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo do seu produto” [...] “valor é simplesmente qualidade, embora seja definido

pelo cliente e oferecido ao preço certo”. Para o autor, os clientes preferem uma oferta à outra porque acreditam que obterão melhor valor em uma das alternativas.

Woodruff (1997, p.143) enfatiza que o conceito de valor vem das percepções, preferências e avaliações do cliente. A preferência percebida pelo cliente e a avaliação dos atributos do produto, atributos de desempenho e conseqüências decorrentes do uso facilitam (ou dificultam) o alcance dos objetivos e propósitos do cliente em situações de uso.

Zeithaml (1988, p.13), juntando aspectos como preço, utilidade, qualidade e relevância para o cliente, define: “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”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.140), o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total. O valor total esperado pelo cliente compreende o que este enxerga do produto, dos serviços, dos funcionários e da imagem da empresa. Os custos são o que o cliente tem que pagar pelo produto, incluindo o preço do produto, tempo, custo físico e psíquico da compra.

Para Treacy e Wiersema (1995, p.34), valor para o cliente é:

“A soma dos benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço. Os benefícios contribuem positivamente para essa soma na extensão em que o produto ou serviço melhora o desempenho ou a experiência do cliente. Os custos, medidos em relação às expectativas do cliente, incluem tanto o dinheiro gasto na compra e na manutenção como o tempo gasto com atrasos, erros e esforços”.

O conceito de valor para o cliente apresenta três características fundamentais: 1 é inerente ao uso do produto; 2 é algo percebido pelos clientes e 3 envolve um compromisso entre o que o cliente recebe e como utiliza o produto. (WOODRUFF, 1997, p.142)

A partir dessas definições, conclui-se que, para a empresa **criar valor para o cliente, é fundamental saber o que, na percepção do cliente, este valoriza**, sendo um processo de aprendizagem complexo.

Segundo Treacy e Wiersema (1995, p.36), para ser competitiva, a empresa tem que ser superior aos concorrentes em uma determinada disciplina de valor e suficientemente competente nas outras duas. Afirmam os autores: “Escolher uma disciplina de valor é definir a própria natureza da empresa” (*Ibid*, p.46).

As três disciplinas de valor descritas pelos autores são:

- **Excelência Operacional** – As empresas operacionalmente excelentes entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que ninguém em seus mercados consegue igualar, ou seja, ninguém oferece aos clientes um custo total menor. Como exemplo, tem-se a *Wall-Mart* que atua como um varejo de baixo preço.
- **Liderança em produtos** – As empresas que praticam a liderança em produtos se concentram em oferecer aos clientes produtos e serviços que expandem as fronteiras de desempenho existentes. A proposição de valor para os clientes é o melhor produto. Como exemplos, a 3M e a Nike vêem a singularidade de um produto como o componente essencial do valor.
- **Intimidade com o cliente** – As empresas íntimas com os clientes não entregam aquilo que o mercado quer, mas aquilo que um cliente específico deseja. Ela opera conhecendo as pessoas a quem vende e sabendo os produtos e serviços de que estas necessitam. Sua proposição de valor é: “Conseguimos para você a melhor solução total”. Como seria de esperar, seu maior ativo é a lealdade dos clientes. Elas não buscam transações e, sim, cultivam relacionamentos. Como exemplo, a IBM se posiciona como vendedora de soluções.

A escolha de uma disciplina de valor compromete a empresa com um caminho único, pois cada disciplina requer uma ênfase em processos diferentes, para criar estruturas e sistemas gerenciais diferentes. Por exemplo, uma estrutura organizacional natural para a empresa íntima com o cliente é aquela que transfere uma parte maior da responsabilidade pelas decisões para os limites da organização, mais perto dos clientes.

Nesse sentido, o Quadro 5 apresenta as três disciplinas de valor relacionadas com os fatores: processos básicos da empresa, organização e estrutura, sistemas administrativos e cultura organizacional.

Quadro 5 – As disciplinas de valor e os fatores organizacionais

Disciplinas de Valor / Fatores	Excelência Operacional	Liderança em Produtos	Intimidade com o Cliente
Processos essenciais	Processos de suprimento e atendimento básico, padronização do produto	Invenção, desenvolvimento de produtos e exploração do mercado	Desenvolvimento de soluções, gerenciamento de resultados e de relacionamentos
Organização e estrutura	Estrutura centralizadora Operações padronizadas e simplificadas	Estrutura mutável, para se ajustar às iniciativas empreendedoras; aptidões distribuídas pelas áreas	Estrutura que delega decisões e dá autoridade à linha de frente
Sistemas administrativos	Ênfase no processo e no controle Procedimentos padronizados Qualidade Total	Ênfase no conceito Recompensa à capacidade inovadora e à experimentação	Ênfase no relacionamento Mede o valor do cliente e administra os resultados
Cultura: atitude e comportamento	Ênfase na eficiência e confiabilidade Incentivo à padronização	Ênfase no aspecto revolucionário Encoraja a imaginação e a realização individuais	Ênfase em soluções específicas, que prospera com relacionamentos profundos e duradouros com os clientes Incentivo à flexibilidade

Fonte: adaptado de RODRIGUES FILHO, 2004, p. 35 e de TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 52 a 62

Na **excelência operacional**, os processos essenciais envolvem a entrega do produto básico, padronizado. A organização adota uma estrutura centralizadora e as operações são padronizadas e simplificadas. A ênfase dos sistemas administrativos está no controle e a cultura enfatiza a eficiência.

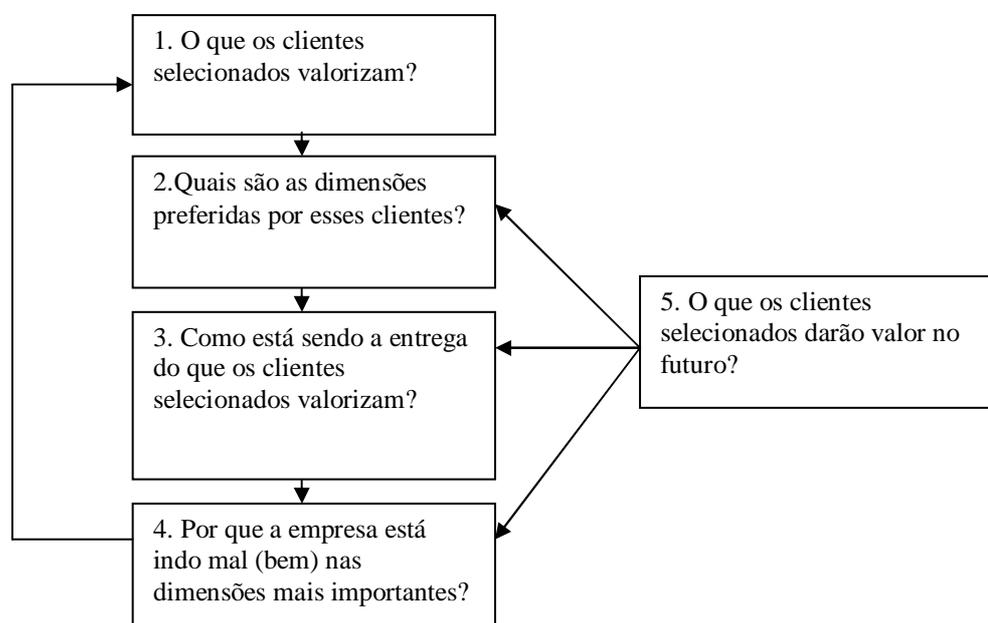
Na **liderança em produtos**, o foco está nos processos de invenção, desenvolvimento de produtos e exploração do mercado. A estrutura é mutável, para se ajustar às iniciativas empreendedoras. A ênfase é na inovação dos conceitos, sendo premiado o sucesso. A cultura encoraja a imaginação e a realização individual, bem como uma mentalidade aberta e movida pelo desejo de criar o futuro.

Na **intimidade com o cliente**, os processos essenciais envolvem o desenvolvimento de soluções, o gerenciamento dos relacionamentos e dos resultados. A estrutura delega as tomadas de decisões aos funcionários próximos aos clientes e lhes dá autoridade para agir e fazer o acompanhamento das decisões. Os sistemas gerenciais são voltados para a criação de resultados para os clientes, cuidadosamente selecionados e estimulados. A cultura prefere soluções específicas ao invés de genéricas, prosperando relacionamentos profundos e duradouros com os clientes.

A disciplina de valor **intimidade com o cliente** se preocupa com a determinação do que é valor para o cliente e qual o melhor caminho para conseguir entregá-lo.

Woodruff (1997, p.147) descreve o processo de *Customer Value Determination* (CVD), ou determinação do valor para o cliente, em cinco etapas, iniciando por identificar os clientes selecionados cujo valor interessa ao fornecedor do produto, conforme a Figura 6.

Figura 6 – O processo de determinação do valor para o cliente (CVD)



Fonte: WOODRUFF, 1997, p. 146

- Determinar o que os clientes selecionados valorizam** - uso de técnicas que permitam uma visão completa de toda a hierarquia de valor para o cliente, por meio de entrevistas em profundidade.

- 2 **Determinar o que os clientes selecionados desejam em termos de dimensões** - envolvendo os critérios de compra, os atributos desejados e preferidos. Nesta etapa é feita uma seleção dos atributos, por meio de técnicas, como *conjoint analysis* ou *ranking scales*.⁵
- 3 **Avaliar como está sendo a entrega do que os clientes selecionados valorizam** – uso de pesquisas, como de satisfação, para avaliar como está sendo a entrega de valor.
- 4 **Descobrir os motivos** - que fazem a empresa ser bem sucedida, ou não, na entrega dos valores mais importantes. Uso de técnicas qualitativas, como entrevistas em profundidade ou *focus group* (grupos de foco), para explorar as razões para a avaliação do cliente, boa ou ruim, identificando possíveis diferenças no entendimento dos atributos pelo cliente e pela empresa.
- 5 **Determinar aquilo a que os clientes selecionados darão valor no futuro** – todo este processo irá nortear as decisões estratégicas da empresa. Ao prever os valores do cliente no futuro, a empresa criará uma vantagem competitiva, pois poderá responder ao cliente antes da concorrência.

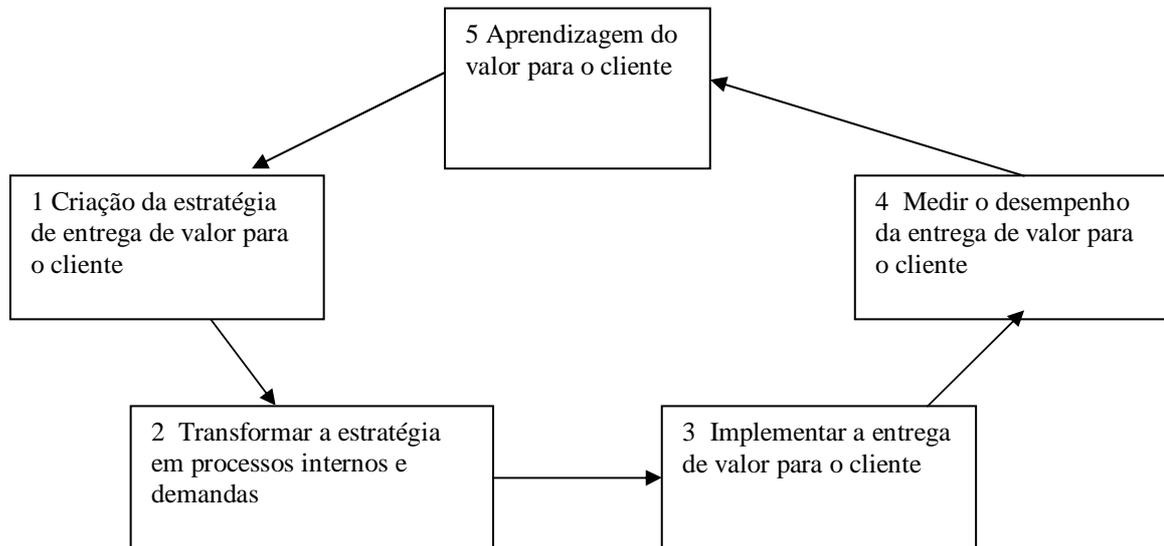
Para criar uma vantagem competitiva baseada no valor para o cliente, a empresa deve tornar o **processo de aprendizado dinâmico**, que, para Román Amigo (2003, p. 91), inclui realizar movimentos certos em toda a organização para oferecer o valor que os clientes demandarão no futuro e assim liderar o mercado. “O que acontecer amanhã dependerá das mudanças nos clientes, nos concorrentes e no macroambiente, que precisam ser monitorados.”(*Ibid*, p. 91).

A análise da cadeia de valor da empresa é um modelo útil para compreensão dos processos, mas como ferramenta de gestão competitiva deixa a desejar, já que pode ocultar aspectos essenciais para a criação de valor. Como ressalta Day (2001, p. 115), não existem realmente cadeias de valor, mas ciclos de valor em que o valor é definido, desenvolvido e entregue, gerando uma resposta de mercado que mantém e reforça as atividades de valor, levando a uma constante renovação da proposta de valor da organização.

⁵ *Conjoint analysis* é uma técnica que possibilita analisar diversas variáveis em conjunto, priorizando sua importância. O *ranking scale* é uma técnica para montar uma escala de atributos ranqueados por importância.

Nesse sentido, Woodruff (1997, p. 150) apresenta a seqüência para obtenção de vantagens competitivas a partir do valor para o cliente, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 – Obtenção de vantagens competitivas a partir do valor para o cliente



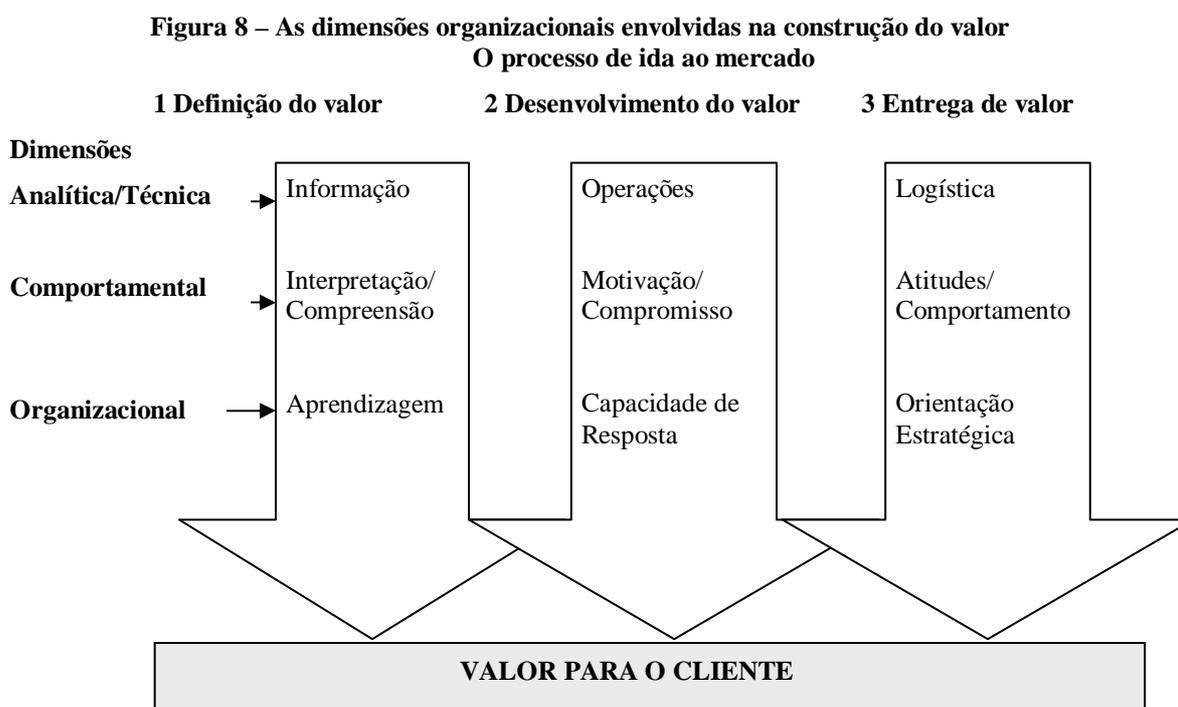
Fonte: WOODRUFF, 1997, p. 150

- 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 necessário, pois o conhecimento orienta as ações necessárias para reter os clientes mais valiosos 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.

A implementação deste processo geralmente é difícil, porque exige mudanças, devendo superar barreiras internas de natureza cultural, estrutural ou pessoal. As barreiras culturais são as mais difíceis de superar, devendo ser criados incentivos em forma de premiação e desempenho para recompensar as mudanças culturais. As barreiras estruturais surgem dos procedimentos internos inadequados e necessitam de uma revisão de estrutura e processos. As barreiras pessoais surgem da falta de visão por parte dos gestores da importância do valor para o cliente e podem ser superadas por meio de treinamentos.

Para a implementação de estratégias que resultem na entrega de valor, Piercy (1998, p. 227) ressalta a importância de uma visão contemplando as dimensões: técnica/analítica, comportamental e organizacional, para os três processos básicos associados ao valor: definição do valor, desenvolvimento do valor e entrega de valor, conforme mostra a Figura 8.



- 1 **Definição do valor** - pode ser dirigida pelas habilidades analíticas/técnicas para coleta e disseminação da informação, mas necessita de sensibilidade comportamental para compreender o que é valor e um processo organizacional que permita que a aprendizagem seja armazenada.
- 2 **Desenvolvimento do valor** - baseia-se em capacidades operacionais, mas será fortemente influenciado pelas respostas da organização às mudanças do mercado e pela motivação e compromisso das pessoas envolvidas na mudança.
- 3 **Entrega de valor** - envolve as capacidades da cadeia de logística, mas também as atitudes e comportamentos dos vendedores, atendentes, distribuidores e comunicação desenvolvida pelo marketing e agência. A verba e o envolvimento da alta direção para a entrega de valor variam em função da orientação estratégica.

As organizações com orientação estratégica voltada para entrega de valor para o cliente crescerão no mercado, percorrendo as etapas: avaliação do mercado com foco no cliente, escolha dos mercados-chave, elaboração da proposta de valor e estabelecimento dos relacionamentos-chave.

Para elaboração da proposta de valor, segundo Román Amigo (2003, p.90), é necessário que a percepção de valor dos clientes a respeito da oferta da organização seja estabelecida **de forma comparativa com os concorrentes e relativizada pelas variáveis ambientais**.

“Não se trata de oferecer tudo o que o cliente demanda, mas de atender suas necessidades de forma superior aos concorrentes em um determinado contexto. A medida do valor para o cliente destacará os fatores-chave a serem trabalhados para que determinada oferta seja considerada superior às demais”. (*Ibid*, p.91).

O desempenho superior demanda da organização uma cultura baseada no valor para o cliente, que lhe permita aprender a respeito dos clientes e de suas necessidades mutantes, complementada pela capacidade de acompanhamento dos concorrentes e das tendências ambientais. Essa cultura deve envolver a capacidade de administrar o processo de inovação e de organizar-se em torno de processos geradores de valor, que criarão vantagens competitivas sustentáveis. (SLATER, 1997, p.166)

2.1.8 Orientações corporativas

De acordo com Kotler e Keller (2006, p.13), uma empresa pode adotar cinco diferentes tipos de orientações no desenvolvimento de suas atividades: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing holístico.

As três primeiras, orientação de produção, produto e vendas, são orientações internas, ou seja, enfatizam, prioritariamente, aspectos internos à própria organização. As demais, marketing e marketing holístico são orientações externas, onde o foco principal passa a ser olhar para fora da empresa.

- **Orientação de produção** – Gerentes de empresas orientadas para produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa, diminuindo o custo da mercadoria vendida, reduzindo o preço de venda e aumentando a quantidade vendida. É o caso da China, onde a Legend, maior fabricante de PCs, aproveita a mão-de-obra barata para aumentar o volume de produção com baixo custo e dominar o mercado.
- **Orientação de produto** – Os consumidores dão preferência a produtos com qualidade e desempenho superiores ou que têm características inovadoras. Como exemplo, no segmento de telefones celulares, as operadoras divulgam vários anúncios explorando as características técnicas dos produtos, ignorando que os consumidores podem estar mais interessados apenas nas funcionalidade básicas com um atendimento melhor pelas operadoras.
- **Orientação de vendas** – O objetivo da empresa é vender mais produtos para mais pessoas, com maior frequência, para conseguir mais lucro. Um exemplo é a Coca-Cola, que atua orientada em aumentar suas vendas por meio de uma forte distribuição de seus produtos, atrelada a campanhas de comunicação de massa.
- **Orientação de marketing** - A orientação de marketing surgiu em meados da década de 50, propondo olhar para fora da empresa. Levitt (1983, p.50) faz uma comparação entre a orientação de vendas e a orientação de marketing: “A venda se

preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; marketing se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto.” Organizações, como Motorola, HP, 3M, têm como prática pesquisar as necessidades latentes dos clientes de forma proativa. De acordo com Kohli e Jaworski (1990, p.3), uma empresa orientada para o mercado é uma empresa que implementou a orientação de marketing.

- **Orientação de marketing holístico** – Compreende o desenvolvimento de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude das interdependências e de seus efeitos. Para Kotler e Keller (2006, p.16), as dimensões do marketing holístico incluem: marketing interno; marketing integrado, envolvendo canais, comunicações, produtos e serviços; marketing de relacionamento, com clientes, canal e parceiros, e marketing socialmente responsável. Como exemplo, o autor cita a empresa produtora de tênis Puma, que conseguiu fazer uma série de ajustes na sua gestão de marketing, de forma holística e triplicar o faturamento de 1994 a 2004.

Segundo Jaworski e Kohli (1993, p.54), a **orientação para o mercado** representa uma tentativa de a organização implementar os conceitos de marketing, “[...] uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing (foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade) estão evidentes operacionalmente”.

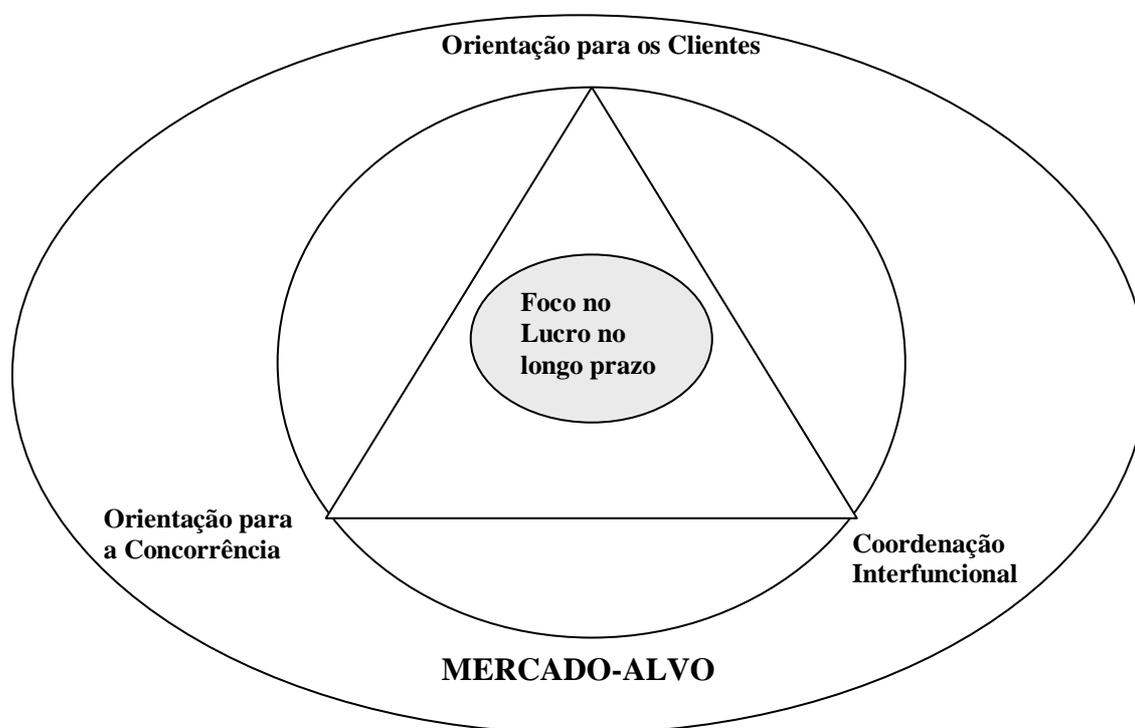
Para construir a orientação para o mercado, a empresa deve gerar inteligência sobre as necessidades e preferências dos consumidores, disseminar esta inteligência internamente para as demais áreas funcionais da empresa e ser rápida em responder a essas demandas. (JAWORSKI; KOHLI, 1993, p.468)

Shapiro e Sviokla (1994, p. XVI) apontam que a orientação para o mercado é alcançada pela comunicação de preocupações e exigências de clientes, em todos os níveis da organização. Para atingir esta meta, os gerentes devem combater a tendência natural que as organizações apresentam de atuarem com foco nos objetivos internos.

Para Narver e Slater (1990, p.20), a orientação para o mercado é a cultura de negócios que mais eficiente e efetivamente cria valor superior para os clientes. A empresa orientada para o mercado oferece uma solução que excede a expectativa de valor para o cliente, representando uma vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes.

Nesse sentido, a orientação para o mercado tem três componentes principais: orientação para os clientes; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional, visando obter lucro no mercado-alvo no longo prazo, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 – Orientação para o Mercado



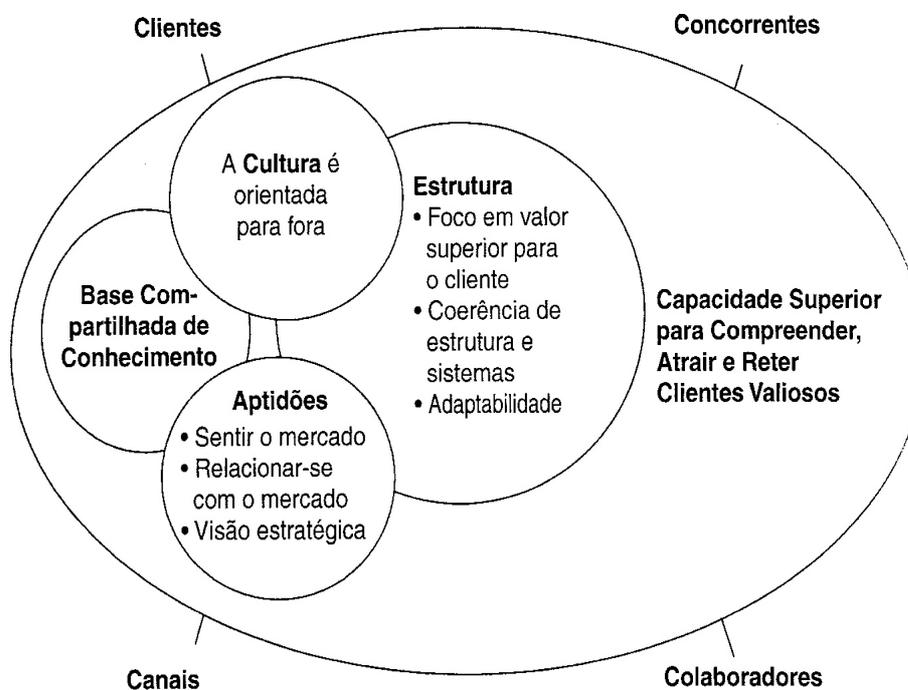
Fonte: NARVER; SLATER, 1990, p.23

- **Orientação para o cliente** - inclui todas as atividades envolvidas na aquisição de informação sobre os clientes no mercado-alvo e a disseminação desta informação pelo negócio. Para Day e Wensley (1988, p. 18), a orientação para o cliente requer que o vendedor entenda a cadeia de valor inteira do comprador. Isso significa que as oportunidades de criar vantagem competitiva podem surgir da otimização da cadeia de valor do comprador.

- **Orientação para a concorrência** - a empresa conhece os concorrentes atuais e potenciais, seus pontos fortes e fracos no curto prazo e capacidades no longo prazo, facilitando a manutenção de uma vantagem competitiva.
- **Coordenação interfuncional** - compreende os esforços coordenados do negócio, que envolvem outros departamentos além do marketing, para criar valor superior para os clientes. Slater (1990, p.22) faz uma analogia entre a sinergia que deve existir entre os departamentos e uma orquestra e seus músicos, para que a empresa consiga obter seus resultados de lucro no longo prazo.

Day (2001, p.20) apresenta um modelo similar ao de Narver e Slater (1990, p.23), mas com componentes adicionais. Para o autor, as empresas orientadas para o mercado que são bem sucedidas apresentam três elementos: cultura orientada para fora, aptidões para sentir o mercado e estrutura, conforme mostra a Figura 10.

Figura 10 – Os Elementos de uma Orientação para o Mercado



Fonte: DAY, 2001, p.20

- **Cultura orientada para fora:** com crenças, valores e comportamentos dominantes, enfatizando valor superior para o cliente e busca contínua de novas fontes de vantagem competitiva.
- **Aptidões para sentir o mercado:** as empresas estão aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes e o mercado. A clareza de sua visão estratégica as ajuda a criarem estratégias que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de reagir a eles.
- **Estrutura:** possibilita à organização inteira antecipar e responder às mudanças exigidas pelos clientes, nas condições do mercado. Isso inclui uma estrutura organizacional adaptável, com sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos alinhadas com uma política de valor superior.

Como suporte aos elementos acima, existe ainda uma base de conhecimento e informações sobre os clientes e concorrentes compartilhada em toda a empresa.

O resultado da conjugação e adequação da cultura, aptidões, estrutura e base de conhecimento é uma capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos, que é a própria definição de orientação para o mercado. (DAY, 2001, p.21)

A orientação para o mercado é uma variável de gradação contínua: as empresas podem ser mais ou menos orientadas para o mercado.

Day e Nedungadi (1994, p.40 *apud* DAY, 2001, p.26) avaliaram o impacto da orientação para o mercado na lucratividade das empresas, usando a base de dados do PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*)⁶, chegando aos seguintes resultados:

- empresas orientadas para o mercado, incluindo clientes e concorrentes, na média, são 31% mais lucrativas do que empresas com orientação interna, ou seja, voltadas para si mesmas;
- empresas orientadas para os clientes, mas não orientadas para os concorrentes, são na média, 18% mais lucrativas do que empresas com orientação interna.

⁶ PIMS (Impactos do Lucro nas Estratégias de Mercado) é uma base de dados que contém informações de 450 empresas, envolvendo aproximadamente 3.000 unidades estratégicas de negócio. (DAY, 2001, p.26)

Além da maior lucratividade, a orientação para o mercado traz também os seguintes benefícios, segundo Day (2001, p.27):

- Maior eficiência em custos e investimentos, pois os clientes leais são consideravelmente mais lucrativos que os demais. Além disso, a empresa consegue identificar e eliminar os clientes que dão prejuízo;
- Preço maior: a orientação para o mercado propicia o desenvolvimento de projetos de valor superior, o que normalmente significa preço mais alto;
- Neutralização da concorrência: clientes satisfeitos dificilmente mudam de fornecedor.

O modelo proposto por Day(2001) aparenta ser mais completo e mais moderno do que o de Narver e Slater(1990), pois considera a cultura organizacional e as modificações que necessitam ser feitas na estrutura da empresa para que esta atue orientada para o mercado.

Para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa, Day (2001, p.237-245) propõe um questionário dividido em cinco partes, num total de 56 perguntas:

- 1 Orientação geral: valores, crenças e comportamento (11 perguntas);
- 2 Capacidade de sentir o mercado (15 perguntas);
- 3 Capacidade de relacionamento com o mercado (10 perguntas);
- 4 Visão estratégica (10 perguntas);
- 5 Sistemática organizacional (10 perguntas).

2.1.9 Marketing estratégico e marketing operacional

O marketing estratégico, segundo Gardner e Thomas (1985, p.59-62), atua como um provedor de informação para cada unidade de negócio, auxiliando na definição da atratividade do mercado, visualização de oportunidades e análise da competitividade. Assim, tem muito a contribuir para criar e manter vantagem competitiva no nível da unidade de negócio, mas tem um papel menor no nível da estratégia corporativa.

Cravens (1994, p. 242) aponta que as decisões do marketing estratégico selecionam que consumidores atingir em cada segmento de mercado, com quais produtos e como posicionar os produtos da empresa para cada alvo.

O marketing operacional é responsável pela elaboração das estratégias de marketing, o qual busca maior eficiência nos negócios existentes, objetivando fazer comunicações persuasivas e otimizar os recursos alocados.

Lambin (2000, p. 7) separa o escopo do marketing estratégico do marketing operacional, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Escopo de atuação do marketing estratégico e operacional

Marketing Estratégico	Marketing Operacional
Análise das necessidades, expectativas e valores: definição do binômio produto-mercado	Definição dos segmentos-alvo
Segmentação de mercado: macro e microssegmentação	Plano de marketing (objetivos, posicionamento e tática)
Análise da atratividade de mercado: potencial e ciclo de vida	Definição do composto de marketing (produto, preço, promoção e ponto de venda)
Análise da competitividade: qual a posição competitiva defensável	Aprovação do orçamento de marketing
Definição de uma estratégia competitiva e dos objetivos estratégicos e comerciais	Implantação e controle das ações propostas

Fonte: adaptado de LAMBIN, 2000, p. 7

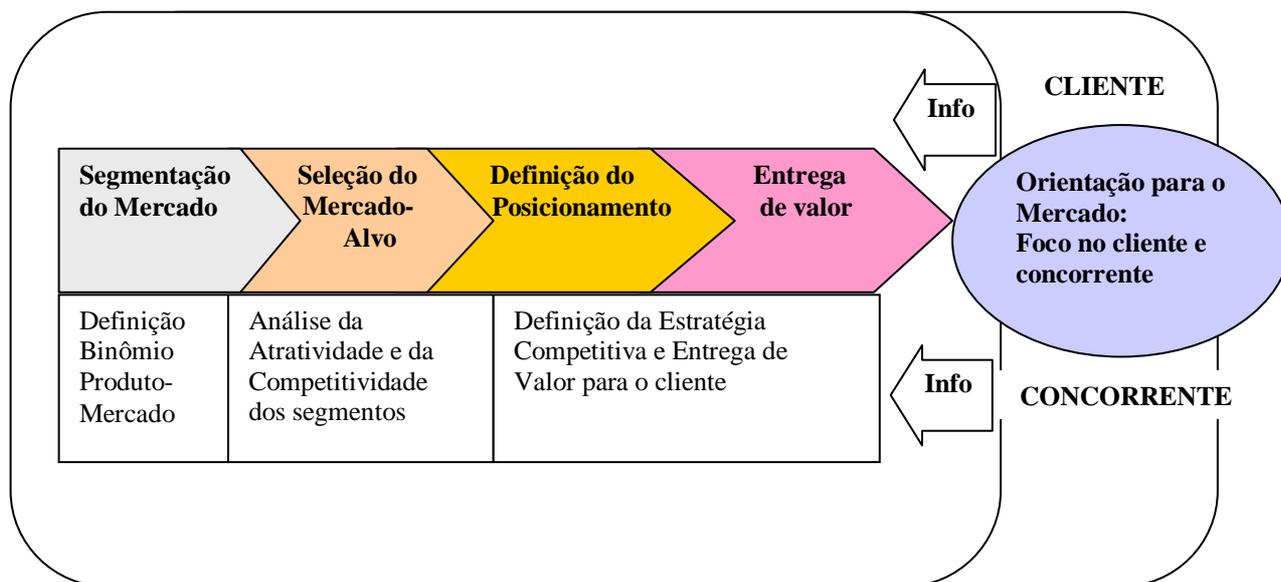
Para o autor, o **marketing estratégico** tem o papel de analisar regularmente as necessidades do mercado para ofertar os melhores produtos; segmentar o mercado de forma macro, ou seja, em subconjuntos homogêneos em função das necessidades e das motivações de compra e de forma micro, que identifica os segmentos no interior de cada subconjunto selecionado; analisar o grau de atratividade de cada segmento, verificando seu mercado potencial e estágio no ciclo de vida; analisar a competitividade e a posição competitiva para descobrir quais são as oportunidades de marketing e determinar a melhor estratégia competitiva.

Já o **marketing operacional** parte do segmento-alvo definido pelo marketing estratégico, cria um plano de marketing, definindo os objetivos, posicionamento e

táticas, define o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), implementa as ações e controla os resultados.

Amicci (2004, p.22) sintetiza os principais componentes do **marketing estratégico**, considerando que a empresa deve buscar atuar com foco no cliente e no concorrente, ou seja, orientada para o mercado, conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 – Principais Componentes do Marketing Estratégico



Fonte: adaptado de AMICCI, 2004, p.14

Na Figura 11, as informações sobre os clientes e concorrentes são transformadas em uma inteligência de mercado, que dará subsídio ao processo de marketing estratégico, envolvendo a seqüência: segmentação do mercado, com a definição do produto que será ofertado para cada mercado; seleção do mercado-alvo, por meio dos critérios de atratividade e competitividade do mercado-alvo; definição do posicionamento de mercado e da estratégia para entrega de valor mediante processos de interação.

2.1.10 Segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento

Para Kotler e Keller (2006, p.257), o processo de segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo e posicionamento é desenvolvido de maneira seqüencial pela empresa,

objetivando a seleção do mercado em que irá atuar e como seu produto⁷ será posicionado para os clientes.

O processo tem início com a identificação das bases, ou variáveis de segmentação. A partir dessas bases são desenvolvidos os perfis, selecionando os que possuem maior atratividade e competitividade para serem os segmentos-alvo. Para os segmentos escolhidos como alvo são desenvolvidos os conceitos de posicionamento, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 - O processo de segmentação, direcionamento e posicionamento

Segmentação de Mercado	Seleção do Mercado-Alvo (Direcionamento)	Posicionamento no Mercado
1. Identificar as bases ou variáveis de segmentação e segmentar o mercado	3. Avaliar a atratividade de cada segmento	5. Identificar os possíveis conceitos de posicionamento para cada segmento-alvo
2. Desenvolver os perfis dos segmentos resultantes	4. Selecionar os segmentos – alvo	6. Selecionar, desenvolver e assinalar o conceito de posicionamento escolhido

Fonte: adaptado de KOTLER; KELLER, 2006, p. 257

O processo de **segmentação de mercado** tem como objetivo definir qual produto será ofertado em qual mercado, ou seja, definir o binômio produto-mercado. Este processo tem início com a identificação das variáveis ou bases de segmentação.

No mercado *business to consumer* (BtoC), ou seja, para os consumidores finais, as variáveis mais usadas, de acordo com Hooley *et al* (2005, p.184), são:

- 1 **Geográfica** – baseada na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, Estados, regiões, municípios, cidades ou bairros.
- 2 **Demográfica** - consiste na divisão do mercado em grupos, com base em variáveis, como idade, sexo, tamanho da família, renda, ocupação, níveis de escolaridade, religião, raça e nacionalidade.
- 3 **Psicográfica** – os consumidores são divididos em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida ou nas características da personalidade.
- 4 **Comportamental** – baseada no benefício que o produto oferece ao cliente, como qualidade, confiabilidade, prazo, economia/preço, atendimento.

⁷ O termo produto é usado em todo o trabalho com o sentido de produtos e serviços.

Segundo Hutt e Speh (2002, p.164), as bases de segmentação no *business-to-business* (BtoB) consideram o perfil das organizações (tamanho, usuário final) e o perfil dos compradores organizacionais (estilo de decisões, critérios), sendo denominadas:

- 1 **Macrossegmentação** - concentra-se nas características e na situação da organização compradora, dividindo o mercado em características organizacionais, como tamanho, localização geográfica, taxa de utilização, situação e estrutura de compra. Por exemplo, mais de 350.000 compradores visitam a loja da Dell a cada semana e são segmentados em pequenas e grandes empresas, governo, educação e assistência médica, sendo atendidos em sites exclusivos e seguros.
- 2 **Microsegmentação** - concentra-se nas unidades tomadoras de decisão (UTD's) dentro de cada macrossegmento. As bases selecionadas de segmentação em nível micro, envolvendo, por exemplo, estratégias de compra, estrutura da unidade tomadora de decisão, importância da compra, atitude em relação aos vendedores, inovação organizacional e características pessoais (estilo, confiança, idade, nível educacional).

A partir dessas dimensões são desenvolvidos os perfis dos segmentos resultantes, os quais serão analisados na fase de seleção do mercado-alvo, ou direcionamento.

O **processo de seleção do mercado-alvo** inclui a avaliação e seleção dos segmentos-alvo em que a empresa irá atuar. Segundo Hooley *et al* (2005, p.267), as principais variáveis consideradas nesta etapa de análise dos segmentos são:

- 1 **Tamanho e taxa de crescimento** – vendas atuais do segmento, índices de crescimento de vendas e margens de lucro.
- 2 **Atratividades estruturais** – variáveis, como os concorrentes atuais, produtos substitutos, ameaças e poder de barganha para avaliar a rivalidade da indústria.
- 3 **Adequação dos objetivos, aptidões e recursos da empresa** – a empresa deve avaliar seus próprios objetivos, aptidões e recursos para cada segmento.
- 4 **Estratégias alternativas de seleção dos segmentos** – estratégias complementares em função do negócio da empresa.

Segundo Siqueira (2005, p.227), a seleção do mercado-alvo no BtoB deve considerar:

- 1 **Mensurabilidade** - conjunto de informações sobre os compradores. Há muitos critérios de segmentação que são interessantes, mas de difícil mensuração. É importante saber como os segmentos podem ser identificados.
- 2 **Acessibilidade** - grau em que a empresa pode realmente focalizar seus esforços sobre os segmentos escolhidos, sendo fundamental saber quais são os motivos de compra dos membros do segmento que está sendo identificado.
- 3 **Substancialidade** - grau em que os segmentos são suficientemente amplos ou lucrativos para merecer o cultivo especial de marketing, decidindo se vale a pena dedicar um esforço para aquele segmento em particular.

Hutt e Speh (2002, p.162) apontam, além da mensurabilidade, acessibilidade e substancialidade, mais dois critérios para avaliar os segmentos de mercado empresarial:

- 1 **Compatibilidade** - análise das condições tecnológicas e competitivas que o segmento busca frente ao que a empresa oferece.
- 2 **Receptividade** - avaliação de como os segmentos respondem aos diferentes elementos do composto mercadológico, com destaque ao preço e às características do produto.

Após avaliar os diferentes segmentos, a empresa busca encontrar um ou mais que lhe sejam interessantes, decidindo em quantos e quais deve atuar. No mercado empresarial, um segmento-alvo consiste em um grupo de compradores que compartilham necessidades e características comuns, as quais a empresa decide atender.

Segundo Webster Jr.(1991, p.101), há três abordagens amplas que uma companhia pode utilizar ao optar por um mercado, tendo identificado e avaliado os vários segmentos-alvo:

- **Marketing indiferenciado** – decide ignorar as diferenças e adentrar o mercado com uma única oferta. A empresa se concentra no que é comum no segmento e trata todos os clientes da mesma forma.
- **Marketing diferenciado** – atua em vários segmentos, oferecendo um produto diferente para cada segmento. Por exemplo, a General Motors tenta produzir um

carro para cada “bolso, propósito e personalidade”, oferecendo variações de produtos e de marketing.

- **Marketing concentrado** – enfoca a atenção em um ou em poucos segmentos. A empresa atua concentrada em um único segmento ou de forma especializada, por produto ou mercado.

Após a escolha da estratégia de cobertura de mercado deve-se buscar uma forma de se distinguir da concorrência, mediante a definição de um posicionamento.

O princípio essencial do **posicionamento** é a preocupação em como os clientes, em diferentes partes do mercado, percebem os concorrentes, produtos/serviços e marcas, podendo ser aplicado a qualquer um dos níveis (HOOLEY *et al*, 2005, p.179):

- **Empresas** – a empresa de cosméticos Natura se posiciona como “defensora da natureza”;
- **Produtos e serviços** – os produtos são posicionados na mente do consumidor. Por exemplo, o sabonete Dove foi o primeiro a se posicionar como o sabonete que possui ¼ de creme hidratante, criando uma nova categoria de sabonete na mente do consumidor;
- **Marcas** – posicionamento competitivo, talvez mais freqüentemente discutido nos termos de identidades de marcas (Coca-Cola versus Pepsi).

Existem várias conceituações para o termo **posicionamento**. Neste estudo, será dado enfoque às diferenças entre posicionamento psicológico e posicionamento competitivo.

- **Posicionamento psicológico** - reflete a preocupação da organização com a mensagem e associações que pretende obter na mente do cliente, bem como nos caminhos para atingir esse objetivo. Em muitos casos, esse tipo de posicionamento é conduzido não para os produtos, mas para as marcas da organização e reflete a solução das necessidades dos compradores em um determinado segmento. Nesse sentido, sua eficácia está mais relacionada aos elementos do composto de marketing, especialmente às atividades de comunicação, e à fixação de associações que criem uma percepção única da marca ou produto. (DIMINGO, 1988, p.35)

O termo “posicionamento” foi utilizado por Al Ries e Jack Trout (1989, p.4) para descrever o processo criativo:

“Posicionamento começa com um produto. Uma peça de merchandise, um serviço, uma empresa, ou mesmo uma pessoa. Mas posicionamento não é o que você faz para um produto. **Posicionamento é o que você faz para a mente de um cliente**, ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente”.

O enfoque de Ries e Trout (1989) como “a batalha pela mente do consumidor” reflete o posicionamento psicológico que é altamente orientado para comunicação de marketing e imagem da marca.

● **Posicionamento competitivo** - é mais amplo, ao analisar o impacto de cada aspecto da oferta de mercado que é percebido por clientes como importante para criar um valor distinto. De acordo com Dimingo (1988, p.35), o posicionamento de mercado ou competitivo constitui o resultado do processo avaliação e seleção entre os diversos segmentos possíveis para uma empresa atuar. Reflete qual estratégia irá adotar para construir uma vantagem competitiva no segmento-alvo.

O processo de definição do posicionamento competitivo envolve fazer escolhas que assegurem um encaixe entre os mercados-alvo escolhidos e as competências que a empresa pode usar para servir os alvos escolhidos de maneira mais efetiva que a concorrência.

Para desenvolver o posicionamento competitivo, há duas abordagens: 1 abordagem genérica baseada nas estratégias competitivas criadas por Porter (1986, p.53) e 2 abordagem baseada em diversas dimensões do produto, como as seis dimensões: preço, qualidade, inovação, serviço superior, benefícios diferenciados, oferta diferenciada. (HOOLEY *et al*, 2005, p.382)

A abordagem genérica reflete a **estratégia competitiva** escolhida, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor. As estratégias competitivas genéricas criadas por Porter (1986, p.53): liderança no custo total, diferenciação e enfoque, refletem o posicionamento competitivo genérico adotado pela empresa.

No Quadro 8 são apresentadas estratégias competitivas genéricas associadas com as seis dimensões de posicionamento, os grupos de clientes-alvo, o foco estratégico e os ativos e competências requeridas.

Quadro 8 – Estratégias competitivas e estratégias básicas de posicionamento

Estratégia Competitiva Genérica	Posicionamento baseado em	Grupos de clientes-alvo	Foco estratégico	Ativos e competência requeridos
Liderança no custo total	Preço baixo	Clientes sensíveis	Eficiência interna	Sistemas de controle de custo e revisão dos processos
Diferenciação	Qualidade superior	Clientes exigindo produtos <i>Premium</i>	Qualidade superior	Sensibilidade ao mercado, controle de qualidade e segurança, marca e reputação, gerenciamento da rede de fornecimento
	Rápida inovação	Inovadores e adotantes iniciais	Primeiro a lançar	Desenvolvimento de serviço/produto novo; habilidades técnicas de P&D, habilidades criativas
	Serviço superior	Clientes sensíveis ao serviço	Construção do relacionamento	Sensibilidade ao mercado, ligando clientes, sistemas de serviço, pessoal capacitado, sistemas de feedback, monitoria contínua
Enfoque	Benefícios diferenciados	Segmentos de benefício	Alvo focado	Sensibilidade ao mercado, criatividade em segmentação
	Oferta personalizada	Clientes individuais	Adaptação às necessidades e desejos do cliente	Sensibilidade ao mercado, afetividade do cliente, flexibilidade de operações

Fonte: adaptado de HOOLEY *et al*, 2005, p.383

A estratégia de **liderança no custo total** reflete um posicionamento baseado em preço baixo, atingindo grupos de clientes sensíveis a preço, e exigem da empresa alta eficiência interna e competência em seus sistemas de controle de custos e processos.

A estratégia de **diferenciação** reflete um posicionamento baseado na diferenciação frente à oferta dos concorrentes, podendo envolver qualidade superior, rápida inovação ou serviços superiores.

A estratégia de **enfoque** depende da identificação de segmentos alternativos de clientes dentro dos mercados e da oferta que reflita o que esses clientes desejam. A implantação deste posicionamento exige da empresa sensibilidade ao mercado e grande flexibilidade para adequar sua operação aos novos benefícios exigidos pelos clientes, entregando valor na sua operação.

Para Porter (1991, p.111), a estratégia de diferenciação advém do impacto da empresa sobre a cadeia de valor do comprador. Isso ocorre, quando a empresa cria vantagem competitiva para o comprador, reduzindo custo ou elevando seu desempenho. Mas o valor só existe, se é percebido pelo comprador, devendo ser comunicado por meio de sua força de vendas ou propagandas, para que o cliente o perceba e recompense a empresa por um preço-prêmio⁸.

A vantagem competitiva existe, quando a empresa oferece maior valor ao cliente e consegue a preferência por seus produtos e serviços, em nível de preços suficiente para cobrir os custos da efetivação desse valor.

2.2 Marketing Empresarial

Este item analisa os conceitos envolvidos no marketing empresarial, como as diferenças entre BtoB e BtoC, características do mercado empresarial, classificação dos produtos, processo de compra, segmentação e gestão competitiva.

A atividade de marketing pode ser classificada em marketing de consumo e em marketing empresarial. O marketing de consumo é dirigido às famílias e aos indivíduos, para consumo próprio. O marketing empresarial é direcionado a clientes industriais/empresariais ou institucionais, que utilizariam os bens e serviços

⁸Preço-Prêmio é o preço que o consumidor paga a mais pelo “prêmio” (benefício da diferenciação) percebido.

demandados no seu processo produtivo, com o objetivo de construir a oferta de seus produtos ao cliente final, o próximo elo da cadeia produtiva. (TELLES, 2003, p. 4)

O marketing empresarial envolve todas as atividades de comercialização de bens e serviços para organizações que os utilizarão, na produção de bens de consumo, bens industriais e serviços ou na sua comercialização. (RODRIGUES FILHO, 2004, p.40)

As principais diferenças entre o marketing empresarial e o marketing de bens de consumo estão na estrutura do mercado, produto, comportamento do comprador, canais de venda, promoção e preço, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9 – Diferenças entre o Marketing Empresarial e o de Bens de Consumo

Tipo de Marketing/ Dimensões	Marketing Empresarial	Marketing de Bens de Consumo
Estrutura de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Geograficamente concentrado • Relativamente poucos compradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Geograficamente disperso • Mercado de massa
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade tecnológica • Produtos <i>Taylor Made</i> (sob medida) • Serviço, expedição e disponibilidade são muito importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizado • Serviços, expedição e disponibilidade são relativamente importantes
Comportamento do comprador	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento da organização é mais racional • Predomina experiência técnica • Relações estáveis • Reciprocidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento emocional • Motivos sociais e psicológicos predominam • Menos experiência técnica desejada
Canais de venda	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos; predomina a venda direta 	<ul style="list-style-type: none"> • Indireto; múltiplos canais
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na venda pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na propaganda
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Processo complexo de compra • Licitações • Lista de preços nos itens padronizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de preços

Fonte: adaptado de RODRIGUES FILHO, 2004, p. 41

Conforme o Quadro 9, o **Marketing Empresarial** apresenta uma estrutura geograficamente concentrada, com relativamente poucos compradores. O produto apresenta grande complexidade tecnológica e os serviços são muito importantes. O relacionamento com o comprador é mais racional e predomina a experiência técnica. Como canal, predomina a venda direta, apesar de a Internet estar crescendo bastante

para compras repetidas. Na promoção é dada ênfase à venda pessoal e o preço pode variar em função do comprador.

2.2.1 Características do mercado empresarial

O mercado empresarial ou organizacional é formado por todas as organizações que compram bens e serviços para produzir outros bens e serviços com o propósito de revendê-los ou alugá-los para obter lucros. Os principais setores que compõem o mercado empresarial são agricultura, exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte; comunicação; serviços públicos; financeiro e segurador; distribuição e serviços.(KOTLER E KELLER, 2006, p.209)

Segundo Hutt e Speh (2002, p.34), o que diferencia o mercado empresarial do mercado de consumo é o tipo de cliente e a forma como o cliente usa o produto. No mercado empresarial os clientes são basicamente organizações (empresas, instituições e governo), sendo os produtos utilizados no processo produtivo de outros bens e serviços.

Para Siqueira (2005, p.15), o mercado empresarial é enorme em termos de faturamento e de número de empresas. O segmento mais conhecido é o setor industrial, ou seja, as indústrias de transformação, mas inclui também grande parte da produção agrícola, produtos minerais e florestais.

O mercado industrial evoluiu bastante nos anos 1970 e 1980, com a expansão das multinacionais e transnacionais. O marketing industrial, diante da emergência de mercados mundiais, alargou o enfoque sobre os tradicionais mercados industriais para os mercados mais amplos de negócios, incluindo o governo, alta tecnologia e serviços. A revista *Industrial Marketing*, em abril de 1983, alterou seu nome para *Business Marketing*. (Ibid, p.18)

A partir da segunda metade dos anos 1980 e década de 1990, os mercados industriais mergulharam em uma fase de intensa competição internacional, o que refletiu nas estratégias das empresas. A literatura especializada passou a falar de marketing *business to business*(BtoB), marketing de negócios ou marketing empresarial.

O mercado empresarial possui características especiais, como apontam Hutt e Speh (2002, p.35):

- **Tipo de cliente** - organizações (empresas, governo e instituições), sendo uma quantidade relativamente pequena de compradores, se comparada com outros mercados;
- **Geograficamente concentrado** - a estrutura do mercado BtoB costuma ser geograficamente concentrada;
- **Compras racionais** - o comportamento do comprador demonstra um envolvimento mais racional, onde predomina a experiência técnica, busca por relações estáveis e reciprocidade.

Para Siqueira (2005, p.15), as principais diferenças do mercado empresarial são:

- **Homogeneidade dos produtos** – há tendência a um alto grau de similaridade, normalmente, seguindo especificações de entidades normativas, como Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), entre outras; são muito importantes as características e especificações técnicas.
- **Situação das compras** – as compras empresariais costumam ter alto valor médio e número limitado de compradores.
- **Concentração geográfica dos produtores e compradores** – concentração regional em muitos dos principais ramos empresariais.
- **O processo de compra** – tende a ser mais demorado, baseado no desempenho e envolvendo várias pessoas na decisão.

Rodrigues Filho (2004, p. 42) aponta algumas especificidades importantes do mercado empresarial:

- **Demanda derivada, muito flutuante e inelástica ao preço** – Derivada, pois é gerada por organizações que utilizarão os produtos para atender seus consumidores finais; muito flutuante, ao reagir fortemente às oscilações da demanda final; inelástica ao preço, porque o produto fornecido impacta pouco o preço final do cliente ou em razão de o cliente não poder mudar seu processo produtivo.
- **Poucos clientes, grandes e concentrados geograficamente** - Decisão de compra compartilhada, pelos vários integrantes do Centro de Compras, profissionais tecnicamente orientados, decidindo a compra com critérios objetivos; compra direta do fabricante e relacionamento estreito com o fornecedor.

- **Produto definido pelo cliente importante** – O cliente sabe o que quer, limitando as manobras do fornecedor; estrategicamente importante para o sistema produtivo do cliente, com um grande número de diferentes aplicações.

2.2.2 Classificação das empresas no mercado empresarial

É possível classificar os **produtos** empresariais, tomando-se por base o modo como entram no processo de produção e seu custo relativo. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 216), os produtos empresariais podem ser divididos em três grupos: materiais e peças; bens de capital; suprimentos e serviços, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 – Classificação dos produtos empresariais

<p>1 Materiais e Peças</p>	<p>Produtos que são incorporados no processo de fabricação de outro produto; podem ser subdivididos em:</p> <p>a) Matérias-primas – incorporadas no processo de produção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos agropecuários – trigo, gado, algodão, frutas e legumes • Produtos naturais – peixes, madeira, óleo cru, minério de ferro <p>b) Peças manufaturadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Componentes - motores, autopeças • Produtos industrializados - chapas de aço, plásticos
<p>2 Bens de capital</p>	<p>Produtos de vida útil prolongada (prazo de depreciação de 20 anos), em geral de alto valor, que participam diretamente do processo produtivo ou administrativo, podendo ser classificados em dois subconjuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalações • Equipamentos
<p>3 Suprimentos e Serviços</p>	<p>Produtos em geral consumidos no processo de produção e serviços prestados no suporte à produção e/ou aperfeiçoamento e melhoria do processo produtivo e/ou administrativo; podem ser divididos em serviços de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalação: montagem, reparo de máquinas; • Manutenção e assistência técnica ao usuário industrial pelo fabricante; • Entrega: do fabricante ao cliente industrial e • Profissionais: cursos, consultorias, testes, propaganda.

Fonte: adaptado de KOTLER; KELLER, 2006, p.216

Siqueira (2005, p. 22) destaca a classificação segundo dois critérios: setor econômico e tipo de cliente:

● **Setor econômico:**

- Agricultura (insumos, implementos agrícolas, equipamentos operacionais, etc.)
- Indústrias extrativas (mineração, madeira, pesca, etc.)
- Indústrias de transformação (siderúrgicas, plásticos, etc.)
- Comércio e serviços (empresas comerciais, de consultoria, etc.)
- Comunicações, transportes e utilidade pública (TV, estradas, energia, etc.)
- Governo e instituições de prestação de serviços (escolas, fundações, etc.).

● **Tipo de cliente:**

- Fabricantes de componentes e/ou equipamentos originais – setores que compram bens e/ou insumos que serão agregados ao produto final de seu processo produtivo;
- Usuários – compram o produto para ser utilizado em suas empresas;
- Distribuidores industriais – compram os produtos para revender a outras organizações.

2.2.3 O processo de compra no mercado empresarial

O processo de compra no mercado empresarial é complexo, já que a decisão de compra envolve uma Unidade Tomadora de Decisão (UTD), formada por diversas pessoas da organização, sujeitas a múltiplas influências. A decisão de compra é eminentemente racional, com base em um considerável conjunto de fatores técnicos e econômicos, variando para cada empresa em função do ambiente em que opera e dos custos envolvidos, freqüentemente elevados.

Webster Jr. e Wind (1975, p. 6) denominam a unidade tomadora de decisão **centro de compras**, composto por “todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões tomadas”. Para os autores, o centro de compras inclui os membros da empresa que exercem um dos papéis:

- **Iniciadores** – aqueles que solicitam a compra de um produto; podem ser os usuários do produto ou outros membros da empresa;

- **Usuários** – aqueles que utilizarão o produto ou serviço. Em muitos casos, os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as exigências que devem ser atendidas pelo produto;
- **Influenciadores** – pessoas que influenciam a decisão de compra, ao fornecer informações sobre a avaliação de alternativas ou estabelecer as especificações de compras.
- **Decisores** – pessoas que realmente decidem, não importando se têm ou não autoridade formal para fazê-lo.
- **Compradores** – pessoas com autoridade formal para selecionar o fornecedor e estabelecer os termos da compra. Essa autoridade na prática fica diluída entre os outros membros do processo, ficando os compradores com a responsabilidade de seleção de vendedores e negociação.

Uma pessoa pode assumir todos os papéis em uma situação de compra ou muitas pessoas podem assumir diferentes papéis. Para fazer uma venda no mercado empresarial a empresa precisa conhecer bem as pessoas que compõem a equipe de compras, suas motivações, percepções e poder. As empresas precisam identificar: Quem são os participantes mais importantes do processo decisório? Quais são as decisões influenciadas por eles? Qual a intensidade dessa influência? Quais os critérios de avaliação utilizados por eles?

Webster Jr. e Wind (1975, p.14) definem um modelo seqüencial de atividades em oito estágios percorridos no processo de compra empresarial, conforme mostra o Quadro 11.

Quadro 11 – Estágios percorridos no processo de compra empresarial

Estágios da compra empresarial (variam em função da situação de compra)	
1	Reconhecimento do problema
2	Definição das características e quantidades necessárias
3	Desenvolvimento das especificações para estabelecer os procedimentos de compra
4	Pesquisa para qualificar potenciais fornecedores
5	Recebimento e análise de propostas
6	Avaliação das propostas e seleção dos fornecedores
7	Seleção e estabelecimento de uma rotina de compra
8	Revisão do desempenho

O reconhecimento do problema ou de uma necessidade em potencial dá início ao processo de compras. Durante o processo de compras, são definidas as especificações, pesquisados fornecedores potenciais, recebidas e avaliadas propostas, até se tomar uma decisão e selecionar um fornecedor. Após essa etapa, pode-se decidir manter o fornecedor em uma rotina de compra, sendo seu desempenho revisto periodicamente.

Shapiro (2001, p.6) simplifica o processo de compra em três etapas:

- 1 Negação;
- 2 Reconhecimento do problema e
- 3 Escolha da solução.

Na fase de **negação**, os membros da equipe de compras simplesmente torcem para que o problema desapareça, preferindo não enfrentá-lo. Essa fase dura por um período indeterminado e algumas empresas deixam para seus concorrentes os clientes que estão nessa fase.

Na fase 2, o cliente **reconhece o problema** e deseja que alguém o ajude a esclarecê-lo. É o momento certo para vender um “conceito”. Embora possa demorar um tempo até o fechamento do negócio, é a fase na qual é desenvolvida a especificação para a solução do problema e aquele que consegue fazê-lo geralmente ganha a venda.

A última fase, que leva algumas semanas, é aquela na qual a equipe de compras **escolhe formalmente o fornecedor** que lhe oferece a melhor solução.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 74), os estágios percorridos no processo de compra variam em função das situações de compra, que podem ser três: compra nova, recompra modificada e recompra direta.

Na **compra nova**, o problema ou necessidade é percebido como sendo diferente das experiências anteriores, sendo um processo mais longo e com a participação de diversos membros da empresa. Nas compras novas, Shapiro (2001, p.6) ressalta que a possibilidade de surgimento de problemas financeiros e de desempenho em função de uma compra é amplificada pela percepção que o comprador tem do risco a que sua

carreira está exposta. Assim, a reafirmação e a redução do risco são muito importantes na venda comercial.

A **recompra direta** ocorre, quando há uma requisição contínua ou recorrente e a avaliação de novas alternativas é desnecessária. Nesses casos, a equipe de compras estabelece critérios de decisão e trata a compra como uma rotina. A Internet está sendo muito utilizada para dinamizar o processo de compras em caso de aquisições de rotina ou recompra direta.

Na **recompra modificada**, os tomadores de decisão acham que benefícios significativos podem surgir de uma reavaliação de alternativas. A complexidade é menor que uma compra nova, mas envolve a revisão das alternativas de fornecedores e propostas.

Na compra empresarial, algumas variáveis são mais relevantes. Telles (2003, p.79) destaca a importância do desempenho, custo, assistência técnica, condições de entrega, condições de pagamento, bases contratuais e atributos associados, conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12 - Variáveis para análise na compra empresarial

Variáveis de análise	Palavras-chave	Argumentação
Desempenho	Eficiência	Produtividade; velocidade; otimização
Custo	Relação custo-benefício; controle	Custos inferiores; retorno sobre o investimento; análise comparada
Assistência técnica	Responsabilidade; acessibilidade	Disponibilidade; compromisso
Condições de entrega	Confiabilidade; compromisso; parceria	Capacitação; histórico de mercado
Condições de pagamento	Viabilidade financeira; relação de parceria	Grau de exposição; fluxo de caixa
Bases contratuais	Credibilidade; relação “ganha-ganha”	Responsabilidade e riscos compartilhados
Atributos associados	Diferenciação	Valor agregado; análise comparada

Fonte: TELLES, 2003, p.80

O comprador empresarial busca otimizar ao máximo essas variáveis. Maior **desempenho** representa maior eficiência do produto e será medido pela velocidade, produtividade e otimização dos recursos. O **custo** está atrelado à relação custo-benefício

e será comparado com outras ofertas, buscando diminuir o custo. A **assistência técnica** reflete a responsabilidade e acessibilidade do fornecedor, seu compromisso e disponibilidade. As **condições de entrega e de pagamento** influem diretamente na escolha, em razão dos prazos e recursos disponíveis. As **bases contratuais** são a estrutura de formalização das condições comerciais, informando responsabilidades e obrigações. Os **atributos associados** representam valor agregado para o cliente e fonte de diferenciação.

A identificação das situações de compra é uma das bases de segmentação em nível macro, que permite à empresa vendedora redefinir seus esforços comerciais em função da situação do comprador.

2.2.4 Segmentação no mercado empresarial

A segmentação de mercado pode ser entendida como a subdivisão do mercado global da empresa em parcelas menores, com potencial suficientemente elevado para justificar uma adaptação da política de marketing a cada parcela.

Para Toledo e Siqueira (2001, p. 71), a segmentação no mercado empresarial é instrumento de apoio para definir o escopo tanto da estratégia de negócios como da estratégia de marketing. No primeiro caso, o objetivo é identificar quantos são os segmentos de mercado e em quais deles a empresa poderá competir com vantagem; no segundo, delinea-se o perfil dos segmentos, escolhem-se os segmentos que serão alvos da estratégia de marketing (cobertura de mercado) e busca-se um modo de posicionar-se para competir, de forma única e diferenciada, em cada segmento escolhido.

Pela segmentação, segundo Rodrigues Filho (2004, p. 69), a empresa visa a atingir alguns objetivos:

- penetrar a fundo nos segmentos escolhidos e neles aumentar a sua participação;
- concentrar seus esforços de marketing para economizar recursos financeiros, humanos e técnicos;

- simplificar os processos de distribuição, venda pessoal, propaganda e promoção (campanhas dirigidas aos segmentos) e controle (menor volume de dados a processar);
- fortalecer a imagem da empresa e de suas linhas de produto, graças à adaptação, aumentando a lucratividade por linha de produto, etc.

Para Hutt e Speh (2002, p.164), o mercado empresarial pode ser segmentado em várias bases, classificadas de maneira ampla em duas categorias principais: macrosssegmentação e microssegmentação.

A primeira categoria envolve a formação de **macrosssegmentos** baseados fundamentalmente nas características da organização compradora, aplicação do produto ou serviço e nas características da situação de compra, como mostra o Quadro 13.

Quadro 13 – As bases de segmentação em nível macro

Bases de segmentação em nível macro	Exemplos de classificação
Características da organização compradora Potencial de compra Classificação dos setores industriais Tamanho do comprador Localização geográfica Taxa de utilização do produto Estrutura de compras	Pequeno, médio, grande Classificação da empresa compradora Pequeno, médio, grande, com base no volume de vendas ou número de empregados País, Estado, cidade, bairro Usa muito, moderadamente, pouco, não usa Centralizada, descentralizada
Aplicação do produto/serviço Mercado final atendido Valor do uso	Varia de acordo com o produto ou serviço Alto, médio, baixo
Características da situação de compras Tipo da situação de compras Estágio do processo de decisão de compra	Compra nova, recompra modificada, recompra direta Estágios iniciais (especificação), estágios finais (decisão)

Fonte: adaptado de HUTT; SPEH, 2002, p.166

De forma **macro** as organizações compradoras podem ser segmentadas em função do seu potencial de compra, ramo de atividade, tamanho, localização geográfica, taxa de utilização do produto e estrutura de compras. A aplicação do produto representa o mercado que será atendido com aquele produto e seu valor para o comprador. As características da situação de compra indicam se a compra é nova ou recompra, o estágio do processo de decisão, se está em fase final ou ainda em negociação.

A segunda categoria baseia-se na divisão dos macrossegmentos em segmentos menores ou microssegmentos, similaridades e diferenças entre as unidades tomadoras de decisão. Para isolar os microssegmentos a empresa precisa coletar informações, que podem ser solicitadas à força de vendas ou conduzindo pesquisas para coleta de dados primários. As bases de segmentação micro estão no Quadro 14.

Quadro 14 – As base de segmentação em nível micro

Bases de segmentação em nível micro	Exemplos de classificação
<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios-chave • Estratégias de compra • Estrutura da unidade tomadora de decisão • Importância da compra • Atitude em relação aos vendedores • Inovação organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade, pronta entrega, preço • Otimizador, satisfeito • Principais participantes da decisão (gerente de compras, etc.) • Muito importante, pouco importante • Favorável, desfavorável • Inovador, seguidor
<ul style="list-style-type: none"> • Características pessoais • Demográficas • Estilo de decisão • Risco • Confiança • Responsabilidade do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Idade, nível educacional • Normativo, conservador, modelo misto • Corre riscos, evita riscos • Alta, baixa • Compras, produção, engenharia

Fonte: adaptado de HUTT; SPEH, 2002, p.170

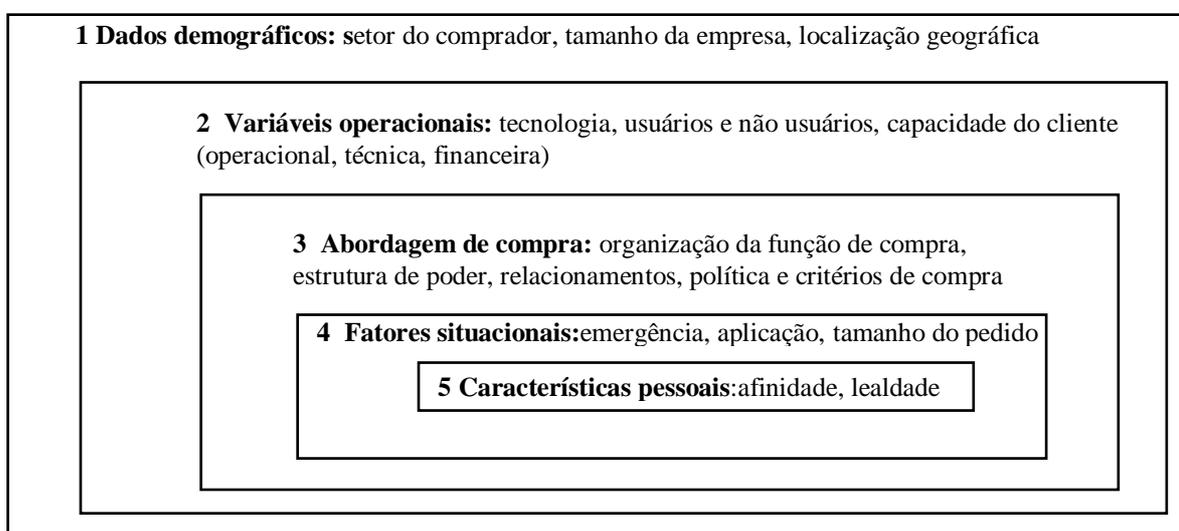
Para separar os **microssegmentos** é importante verificar os benefícios-chave para a organização compradora, que podem ser: preço, qualidade, pronta entrega, assistência e continuidade do fornecimento. Para Cardozo (1980, p. 270), a estratégia de compra pode variar entre satisfeitos e otimizadores. Os satisfeitos, ao receberem um pedido de compras, entram em contato com os fornecedores conhecidos e colocam o pedido com o primeiro fornecedor que atender aos requisitos do produto; os otimizadores consideram diversos fornecedores, conhecidos ou não, abrem concorrência e examinam cuidadosamente todas as propostas, antes de escolher um fornecedor. A estrutura da unidade tomadora de decisão também é uma forma de dividir o mercado em segmentos menores, a importância da compra, a atitude em relação aos vendedores, se a organização que faz o pedido é inovadora ou seguidora, além das características pessoais dos tomadores de decisão: demográficas (idade, nível de educação, personalidade), estilo de decisão, tolerância a risco, confiança e área funcional.

Wind e Cardozo (1974, p.156), citados por Hutt e Speh (2002, p.173), propõem um modelo que percorre seis questões relacionadas aos macro e microssegmentos que devem ser respondidas pela empresa que estiver segmentando.

- 1 **Identificar os macrossegmentos** homogêneos com base nas características da empresa (ex.: tamanho, localização, taxa de uso) e situação de compra (estrutura de compra, tipo);
- 2 **Selecionar um conjunto de macrossegmentos** “aceitáveis” como oportunidades de mercado com base nos objetivos e recursos corporativos;
- 3 **Avaliar cada macrossegmento** selecionado, se responde ou não ao programa de marketing da empresa. Em caso positivo, selecionar os macrossegmentos desejados com base nos custos e benefícios associados àquele segmento.
- 4 Em caso negativo, **identificar** dentro de cada macrossegmento os **microssegmentos** importantes (com respostas homogêneas), com base nas características da unidade tomadora de decisão do tipo: importância da compra, inovação, características pessoais;
- 5 **Selecionar os microssegmentos-alvo** com base nos custos e benefícios associados à facilidade de atingi-los;
- 6 **Identificar o perfil completo de cada microssegmento** com base nas características da organização e da unidade tomadora de decisão.

Bonoma e Shapiro (1991, p. 14) propõem um modelo de segmentação composto por cinco níveis, conforme mostra a Figura 12.

Figura 12 – Segmentação por níveis



As bases de segmentação, propostas na Figura 12, começam nos **níveis externos** com características gerais mais facilmente observáveis: 1 Dados demográficos; 2 Variáveis Operacionais; 3 Abordagem de compra, indo até bases específicas no **nível intermediário**; 4 Fatores Situacionais, até o **nível interno** e 5 Características pessoais, sendo estes dois mais difíceis de avaliar.

No nível externo, os **dados demográficos** concentram informações relacionadas às necessidades e padrões de uso do cliente, incluindo dados do setor, tamanho da empresa e localização geográfica.

As **variáveis operacionais** incluem a tecnologia relacionada ao pedido, se a empresa já é usuária do produto ou da marca oferecida, capacidade operacional, técnica e financeira. Rodrigues Filho (2004, 68) propõe a segmentação dos clientes em função da sua **capacidade técnica**, sendo definido como tecnicista o cliente que possui grande capacidade técnica, concentrando as discussões nas características do produto ou serviço, e não tecnicista o cliente que não possui grande capacidade técnica, concentrando as discussões na solução do seu problema.

A **abordagem de compra**, segundo Bonoma e Shapiro (1991, p.19), é uma das bases de segmentação mais importantes, apesar de negligenciada, e envolve a filosofia de compras da empresa, incluindo as variáveis: organização formal da função compras; estrutura de poder; natureza dos relacionamentos organizacionais existentes; políticas gerais de compras e critérios de compras. Os dados necessários devem ser coletados diretamente com os funcionários da empresa-cliente em perspectiva. Rodrigues Filho (2004, 68) propõe a segmentação dos clientes em função da sua **organização**. O cliente organizado possui na sua estrutura de compras todas as informações sobre seu relacionamento com os fornecedores e atua com base nessas informações. O cliente não organizado carece, na estrutura de compras, de informações sobre o seu relacionamento com os fornecedores e as compras são feitas sem uma base sólida.

Os **fatores situacionais** estão associados a situações individuais de compra ou pedidos isolados. Entre esses fatores, Bonoma e Shapiro (1991, p.22) destacam a urgência, a aplicação específica, o tamanho do pedido e o tamanho de uma determinada parte do

pedido. Os fatores situacionais podem ter grande influência sobre o nível anterior, a abordagem de compra. Por exemplo, a urgência de uma peça em uma linha de produção pode fazer com que a variável preço tenha menor importância.

Com relação às **características pessoais**, para Bonoma e Shapiro (*Ibid*, p.25),

“as decisões de compras são tomadas por pessoas e não por empresas. [...] entre as variáveis neste nível, considerado interno, estão a similaridade comprador-vendedor, a motivação do comprador, as percepções individuais e as estratégias de administração de riscos. Compradores avessos a riscos tendem a não mostrar boa receptividade a novos produtos e conceitos, além de evitar fornecedores não testados. Todas essas variáveis representam maneiras significativas para segmentar um mercado”.

Os modelos de Wind e Cardozo (1974) e Bonoma e Shapiro (1991) possuem abordagem complexa, com base no comportamento do comprador industrial. Toledo e Siqueira (2001, p.57), comparando esses dois modelos com um caso prático, concluem que sua adoção não é simples, sendo mais eficaz a segmentação de mercado do que a abordagem de segmentação por tipo de cliente.

2.2.5 Segmentação por tipo de cliente no mercado empresarial

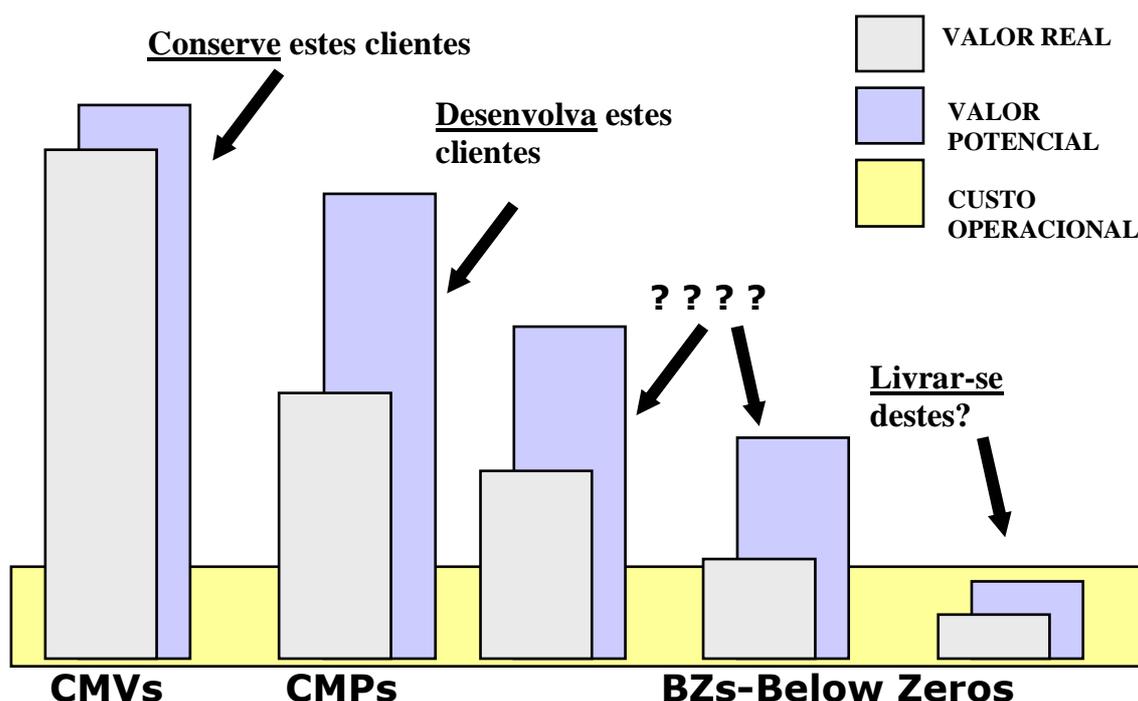
A segmentação por tipo de cliente no mercado empresarial aparenta ser mais efetiva do que a segmentação de forma macro. A maior parte das empresas faz a separação dos seus clientes no BtoB em função do percentual de vendas em valores monetários, montando a **Curva ABC** de clientes, na qual classifica como “A” os clientes com maiores volumes de vendas, “B” os intermediários e “C” clientes com menor valor de vendas e menor representatividade. (COBRA, 1999, p.124)

Para aprimorar essa forma simplista de segmentar os clientes, Hugles (1997, p. 77) sugere o modelo **RFV (Recência, Frequência e Valor)**, incluindo duas variáveis, além do valor (V) gasto pelo cliente: Recência (R), que reflete a data da última compra, e Frequência (F), que reflete com qual frequência as compras são efetuadas.

O resultado é a classificação dos clientes em células, com a combinação das 3 variáveis. Por exemplo, uma empresa pode obter 27 células com seus clientes, sendo os clientes 333 os que possuem maior recência, frequência e valor e os clientes 111, os menos importantes. Para o autor, a variável que tem maior influência em uma nova compra por parte do cliente é a Recência, pois acredita que a lembrança da marca fará com que o cliente esteja mais disposto a comprar novamente.

Peppers e Rogers (1997, p.88) propõem a diferenciação dos clientes em grupos em função do seu valor potencial, separando os clientes de maior valor (CMV), os clientes de maior potencial (CMP) e os clientes que dão prejuízo, denominados *bellow zero* (BZ), conforme a Figura 13.

Figura 13 – Diferenciação dos clientes em função do valor



Fonte: PEPPERS; ROGERS, 1997, p. 88

- **Clientes de Maior Valor (CMV)** são aqueles clientes com o Valor Real mais alto para a empresa - os que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens, são mais predispostos a cooperar, tendem a ser os mais fiéis e nos

quais a empresa tem a mais alta participação (*share of customer*⁹). O objetivo de uma empresa para os CMVs é a retenção, ou seja, conservar esses clientes.

- **Cientes de Maior Potencial (CMP)** são aqueles clientes nos quais o Valor Potencial de gasto com a empresa excede muito o Valor Real, têm o maior potencial de crescimento, o qual pode ser alcançado por meio de vendas cruzadas¹⁰, manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez pela alteração de seu comportamento, fazendo-o operar de uma maneira que custe menos para a empresa. O objetivo da empresa é desenvolver seus CMPs .
- **Cientes *Bellow Zero* (BZ)**, ou abaixo de zero, são aqueles cujo custo operacional é maior que seu valor real e potencial, ou seja, clientes que dão prejuízo à empresa. Exemplos: um BZ pode ser uma empresa que aceita muitos serviços gratuitos, mas não gera receita suficiente para pagar esses serviços. Neste caso, os autores questionam se a empresa deveria “livrar-se” deles.

Rodrigues Filho (2004, p. 73) separa os clientes em **clientes estratégicos**, os que possuem maior faturamento ou potencial, e **segmentos de mercado**, clientes com médio ou baixo potencial que podem ser agrupados segundo critérios que facilitem a implementação de ações comerciais. A empresa precisa adequar para os vários clientes estratégicos e segmentos a proposição de valor mais adequada, construindo uma **oferta** composta em função do produto, serviços e preço, conforme mostra o Quadro 15.

⁹ O conceito de *share of customer* reflete a participação da empresa naquele cliente. Por exemplo, se uma pessoa gasta R\$ 20,00 de locação de DVD's por mês e R\$10,00 é na Blockbuster, a participação da empresa no cliente será de 50%.

¹⁰ Venda cruzada (*cross selling*) - Oferecer produtos complementares e/ou agregados àquele que o consumidor adquiriu ou possui. Ação sistemática e automática em operações de database marketing.

Quadro 15 – Proposta de valor por clientes estratégicos e segmentos

Clientes Estratégicos e Segmentos								
Proposição de valor pela oferta: composta pela combinação de Produto, Serviços e Preço	C1	C2	...	CN	SC1	SC2	SCN
A								
B								
C								
....								
N								

Fonte: adaptado de RODRIGUES FILHO, 2004, p. 73

Shapiro (2001, p.1) considera que no mercado empresarial as empresas devem segmentar seus clientes, buscando **clientes estratégicos**, ou **contas estratégicas**, clientes que mostram um potencial comercial de longo prazo. O autor considera que a qualidade dos clientes é que faz o futuro da empresa, não a quantidade.

Shapiro (1994; 2001) aponta quatro formas de segmentação por tipo de cliente: a) experiências de compras anteriores: clientes inexperientes ou experientes; b) potencial remanescente do cliente: alto ou baixo; c) tempo para fechar uma venda: lento ou rápido; d) lucratividade do cliente comparada com o custo de atendimento.

a) Experiência de compras anteriores: clientes inexperientes ou experientes

Uma forma interessante de classificação dos clientes é a partir de sua experiência anterior na compra daquele produto ou serviço. DeBruicker e Summe (*in* Shapiro, 1994, p.183) classificam os clientes do setor das empresas de plásticos de engenharia em dois grupos: clientes inexperientes e clientes experientes, analisando várias dimensões, conforme o Quadro 16.

Quadro 16 - Efeito da experiência do cliente no setor de plásticos de engenharia

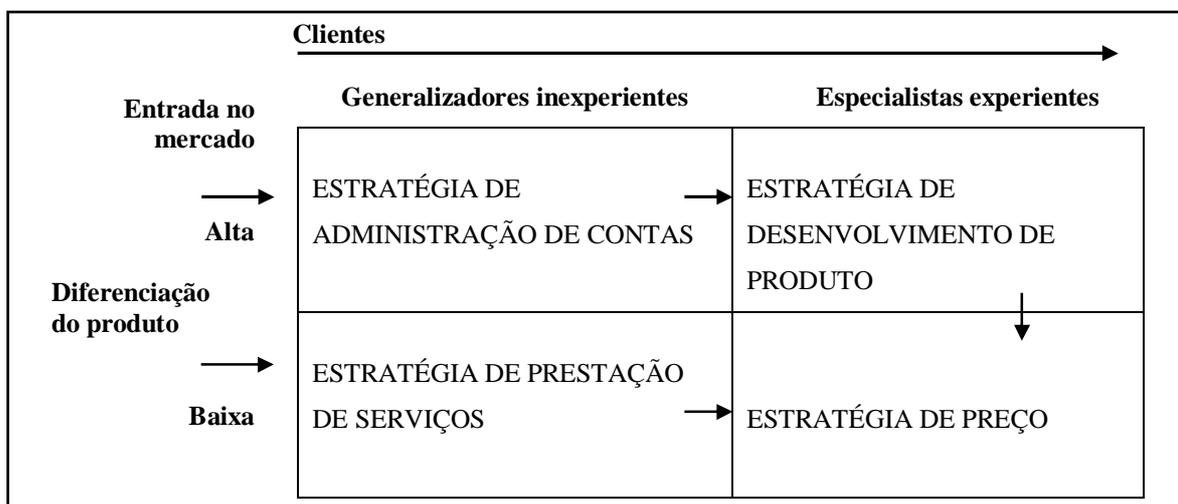
Grupos de Clientes/ Dimensões	Clientes inexperientes	Clientes experientes
Unidade tomadora de decisão	Engenheiros de aplicações de produto	Compradores
Processo de tomada de decisão	Novas tarefas, dois anos	Recompra rotineira, quatro a cinco compras por ano
Benefícios do produto dominante	Assistência técnica, aplicações, serviço	Desempenho, disponibilidade, preço
Considerações preço/valor	Posição competitiva vantajosa	Baixo custo
Programas de vendas	Administração da conta realizada por especialistas do setor	Vendas no campo com base em áreas geográficas
Fatores críticos de sucesso	Administração de conta e tecnologia	Baixo custo dos produtos vendidos, preços baixos ou paridade de preços

Fonte: DEBRUICKER; SUMME, *in* SHAPIRO, 1994, p.189

Como mostra o Quadro 16, à medida que os clientes se tornam mais experientes, as decisões de compras deixam de ser tomadas por engenheiros de aplicações do produto e passam a ser tomadas diretamente pelos compradores, diminuindo o tempo da tomada de decisão. Conseqüentemente, os programas de vendas são mais especializados no início e mais pulverizados para clientes experientes. Os fatores críticos de sucesso, no caso de clientes inexperientes, estão associados à administração da conta e tecnologia e, no caso de clientes experientes, ao baixo custo dos produtos vendidos e preços baixos.

O autor sugere que as estratégias de marketing no mercado empresarial sejam moldadas, considerando a experiência do cliente e a diferenciação do produto, conforme o Quadro 17.

Quadro 17 – Estratégias de marketing empresarial x experiência do cliente



Fonte: DEBRUICKER; SUMME *in* SHAPIRO, 1994, p.192

O Quadro 17 mostra que, para produtos com **alta diferenciação** oferecidos para clientes **inexperientes** (quadrante superior esquerdo), a empresa deve enfatizar a administração de contas por experientes administradores. Segundo o autor, a IBM utilizou essa estratégia na indústria de computadores por vários anos, incluindo gerentes de alto nível e profissionais em processamento de dados numa mesma unidade tomadora de decisão, assegurando a continuidade do envolvimento de **generalizadores experientes** no processo decisório do cliente.

Para produtos com **alta diferenciação** oferecidos para clientes **experientes** (quadrante superior direito), a empresa deve tentar manter o cliente com uma estratégia de constante melhoria no seu produto. Neste caso, os fornecedores devem enfatizar um determinado benefício – por exemplo, suporte técnico para novas aplicações – que represente valor para o cliente. A força dessa estratégia está em manter a **diferenciação do produto** aos olhos do comprador, desviando sua atenção da atração causada pelos preços dos concorrentes.

Para produtos com **baixa diferenciação** e **clientes experientes** (quadrante inferior esquerdo), a estratégia sugerida pelo autor para atrair clientes experientes que entram tardiamente no mercado é concentrar-se em **prestação de serviços** e conscientizar-se de que os clientes percebem os produtos como similares. Como exemplo, a AT&T apresenta-se a esse grupo de clientes com o slogan: “Nossos produtos são normalmente fornecidos junto com consultoria técnica” (SHAPIRO, 1994, p.194). Essa estratégia está direcionada para um grande número de empresas experientes em termos de grandes sistemas de telecomunicações, que desejam suporte de serviços para fazer uma seleção entre os produtos concorrentes.

Para produtos com **baixa diferenciação** e **clientes experientes** (quadrante inferior direito), o cliente e as forças da concorrência se somam e acabam conduzindo um determinado mercado a uma condição de extrema sensibilidade a preço. A estratégia sugerida pelo autor, baseada em **preços**, envolve determinar preços corretos, após garantir qualidade aceitável e disponibilidade do produto.

b) Potencial remanescente do cliente: alto ou baixo

Para Shapiro (2001, p.7), a empresa precisa equilibrar os esforços para desenvolver e manter os clientes ativos e ganhar novos clientes. O Quadro 18 apresenta como classificar os principais clientes ativos de uma empresa com base nas vendas correntes e no potencial remanescente.

Quadro 18 – Segmentação da base de clientes x potencial e vendas correntes

Potencial Remanescente	Alto	Ataque	Agressivo
	Baixo	Esqueça	Defesa
		Baixo	Alto
		Vendas correntes	

Fonte: SHAPIRO, 2001, p.11

Para o autor, os clientes ativos com altos níveis atuais de compras e elevado potencial remanescente (quadrante superior direito) devem ser a prioridade máxima da empresa e atendidos por profissionais de vendas eficientes em desenvolvimento de clientes, que garantam bom volume de negócios com uma postura mais **agressiva**. Os clientes ativos do quadrante inferior direito precisam ser atendidos por profissionais que enfatizem o atendimento e garantam os negócios já fechados, com uma postura de **defesa**.

No quadrante superior esquerdo, compras baixas ou inexistentes e alto potencial exigem um profissional de vendas mais voltado para o **ataque** e clientes com baixo potencial e baixo volume de vendas corrente devem ser praticamente **esquecidos**.

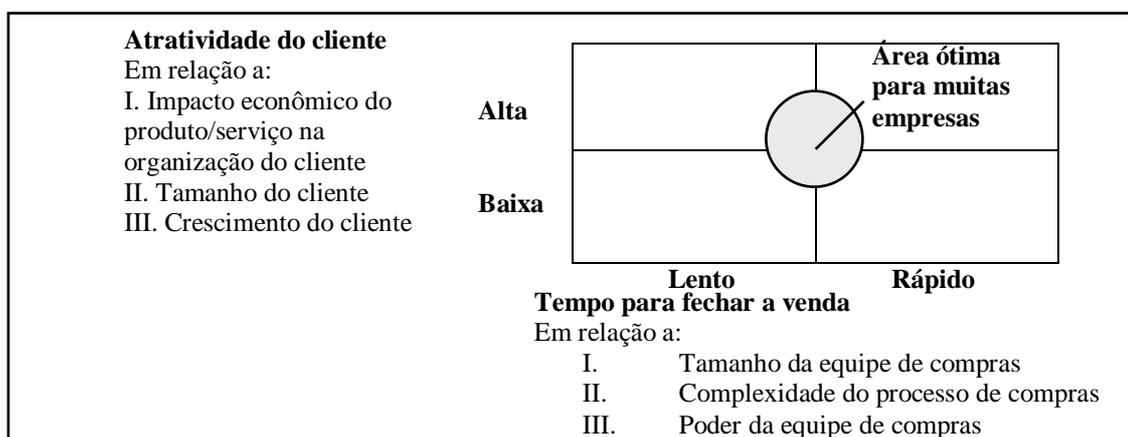
Segundo Shapiro (2001, p.8), essa mudança no *mix* de clientes ativos exige uma transformação da equipe de vendas, que precisa ser segmentada além da tradicional dimensão geográfica ou especializada em produto/serviço, para uma equipe de vendas segmentada em função do **potencial do cliente**.

c) Tempo para fechar a venda: lento ou rápido

Quando a unidade responsável pelas decisões é grande, com muitas pessoas envolvidas ativamente na decisão de compra, o tempo para fechar a venda geralmente é longo. O tempo para fechar é o menor possível nas empresas com processo simples de tomada de decisão, um pequeno grupo para tomar as decisões, na qual a mesma pessoa controla o problema que o fornecedor está procurando eliminar e o orçamento para resolvê-lo.

Segundo Shapiro, é útil combinar as variáveis: **atratividade do cliente** com **tempo para fechar vendas**, como mostra o Quadro 19.

Quadro 19 – Atratividade do cliente x tempo de fechar a venda



Fonte: SHAPIRO, 2001, p.8

Os critérios para determinar a atratividade dos clientes são os mesmos para analisar a atratividade de um segmento, incluindo impacto econômico do produto ou serviço para a organização do cliente, tamanho e taxa de crescimento do cliente. Além desses, o autor inclui o “valor testemunhal”, ou seja, a capacidade de recomendar o produto, como importante de ser avaliado em um cliente potencial. Os clientes são classificados como de **alta** e **baixa** atratividade. (SHAPIRO, 2001, p.2)

O quadrante superior direito corresponde à situação **ideal**, que geralmente fica vazia. Muitos clientes grandes e atraentes aparecem no quadrante superior esquerdo, pois seu tamanho reflete complexidade na tomada de decisão. Assim, no caso de uma empresa

em início de operação, o quadrante inferior direito, com clientes menos atraentes, mas que fecham uma venda mais rapidamente, pode ser uma boa aposta.

Para Shapiro (2001, p.9), a capacidade de fechar vendas rapidamente é, em geral, resultado de uma equipe de compras pequena, que tem poder para tomar decisões e se guia por um processo simples e claro. Os formadores de opinião são os grandes “clientes-vitrine”, com equipes de compras numerosas, processos complexos e poder de decisão difuso.

d) Lucratividade do cliente comparada com o Custo de Atendimento

“Os administradores prestam **pouca atenção à lucratividade, seleção e gerenciamento de contas**, deixando de considerar a dispersão do lucro na administração de clientes”.(SHAPIRO *et al*, 1987, p.102)

Os autores consideram a distribuição dos clientes em duas dimensões: preço líquido recebido e custo de servir. Sua premissa é que alguns pedidos possuem custo de fornecimento maior do que outros e que as variações de custo e preço provocam profundas diferenças na lucratividade individual de clientes e pedidos.

Lucro, para os autores, é a diferença entre o preço líquido e custo total. O custo total é composto por quatro componentes: custo de pré-venda, de produção, de distribuição e de serviços pós-venda. Muitas empresas trabalham com variações de preço por cliente, o que nem sempre reflete o custo total do produto, havendo alguns clientes que geram prejuízos e grande dispersão da lucratividade.

O Quadro 20 apresenta a dinâmica de inter-relacionamento entre vendedor e comprador. O eixo vertical corresponde ao **preço líquido**, variando entre baixo e alto, e o horizontal, o **custo de servir**, variando entre baixo e alto.

Quadro 20 – Matriz de dispersão dos clientes x preço líquido e custo de servir

Preço Líquido	Alto	Cientes passivos	Cientes de elite
	Baixo	Cientes barganhistas	Cientes agressivos
		Baixo	Alto
		Custo de Servir	

Fonte: SHAPIRO, 1987, p. 104

No Quadro 20, os **clientes de elite** têm alto custo de servir, porém, estão dispostos a pagar preços altos (quadrante superior direito). No extremo oposto, encontram-se os **clientes barganhistas** que são sensíveis a preço e relativamente insensíveis a serviços e qualidade, sendo atendidos com baixo custo de servir e preço baixo (quadrante inferior esquerdo).

Os **clientes passivos** estão dispostos a aceitar preços altos e são menos dispendiosos no custo de servir (quadrante superior esquerdo). Como exemplo, alguns componentes importantes de aviões não podem ser modificados sem que a aeronave seja submetida a testes, permitindo aos fornecedores um preço alto com baixo custo de servir.

Os **clientes agressivos** exigem produtos da mais alta qualidade, melhor serviço e preços baixos (quadrante inferior direito). Compradores agressivos são geralmente poderosos; pelo fato de realizarem compras em grandes volumes, possuem poder de barganha com os fornecedores para negociar preços e obter mais serviços.

A falta de uma contabilidade que calcule os custos por cliente dá respaldo ao mito da correlação entre alto preço e alto custo. No exemplo citado por Shapiro *et al* (1987, p. 105), a empresa fornecedora de materiais de embalagem ficou surpresa ao ver que 31% dos seus clientes estavam no quadrante **clientes agressivos**, representando prejuízos.

Os deslocamentos em direção aos quadrantes dos **clientes barganhistas** e dos **clientes agressivos** fazem parte da tendência generalizada que os produtos têm de evoluir da

condição de especialidades, com alta margem de lucro, para a condição de mercadorias com pequena margem de lucro.

O principal uso da matriz de dispersão dos clientes é o estabelecimento de **prioridades para a área Comercial**. Shapiro (1988, p.120) relata o caso de uma empresa que, por meio de análises do setor e de visitas de executivos aos principais clientes, elaborou uma matriz combinando margem com custo de atendimento, classificando sua base de clientes em termos de prioridade.

O resultado trouxe situações inesperadas. Diversos clientes faziam usos similares de produtos semelhantes, mas algumas contas de clientes consumiam mais recursos da empresa que as demais, pois exigiam produtos e serviços personalizados.

O mais complicado foi encontrar uma maneira de aumentar os preços dos produtos para a terceira maior conta da empresa, cuja personalização do produto havia elevado seu custo e as margens estavam muito baixas. Coube ao presidente a decisão de abandonar a conta, caso preços mais altos não fossem aceitos por aquele cliente em um prazo de seis a oito meses.

Para tornar a empresa **orientada para o mercado**, o presidente relatou que a parte mais difícil foi a **seleção das contas**, mas trouxe bons resultados. (SHAPIRO, 1988, p. 125)

Na prática, o erro mais comum na seleção das contas, cometido pelas empresas, é a falta de **decisão**. A gerência pode achar difícil deixar de lado um negócio que não se encaixe na opção estratégica da empresa, mas deve avaliar aquilo que será ganho (lucros) e que futuras oportunidades poderão ser perdidas (custos), ao tomar a decisão de atender um cliente. Algumas vezes, a melhor resposta é “não” (BONOMA; SHAPIRO, 1991, p. 133)

Outra dificuldade da matriz proposta por Shapiro *et al* (1987) está em estabelecer bons sistemas para o registro de custos, preços e lucros por cliente. A partir do momento em que essas informações estão disponíveis, a análise não é difícil de ser efetuada.

2.2.6 Gestão competitiva da base de clientes

Adaptando a matriz de dispersão de clientes proposta por Shapiro *et al* (1987), Rodrigues Filho (2004, p.71) desenvolveu uma matriz de segmentação por tipos de clientes, considerando, no eixo vertical, a margem de lucro por cliente e, no eixo horizontal, o custo de atendimento dos clientes, considerando cinco grupos: muito alto, alto, médio, baixo, muito baixo, conforme mostra o Quadro 21.

Quadro 21- Matriz de segmentação dos clientes adaptada de Shapiro *et al* (1987)

M A R G E M	Muito Alto					
	Alto					
	Médio					
	Baixo					
	Muito Baixo					
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Custo de Atendimento						

Clientes acima desta linha são mais lucrativos

Fonte: RODRIGUES FILHO, 2004, p. 71

Legenda:

- Clientes Roxos** - usam poder de compra para obter vantagens, exigem preços baixos e serviços customizados, alto custo de atendimento e margem muito baixa ou baixa.
- Clientes Vermelhos** - grande potencial de compra, grande poder de negociação e pouco sensíveis a ofertas de serviços; custo de atendimento baixo ou muito baixo e margem muito baixa.
- Clientes Amarelos** - pagam bem e são sensíveis a ofertas de serviços; custo de atendimento mediano e boa margem.
- Clientes Verdes** - pagam bem e são sensíveis a ofertas de serviços; custo de atendimento baixo e margem média.
- Clientes Azuis** - pequeno potencial de compra e baixo poder de negociação; custo de atendimento muito baixo e margem alta.

No Quadro 21, os **clientes roxos** exigem muito, gerando grandes custos de atendimento e esforços, até destruir a margem do fornecedor, que fica muito baixa. Em relacionamentos deste tipo, os clientes podem estar “muito felizes”, mas a empresa não, exigindo decisões de adequação de preços e serviços.

Os **clientes vermelhos** devem ser observados de forma cautelosa, para não lhes oferecer mais serviços que elevem o custo de atendimento e diminuam a margem.

Os **clientes amarelos** pagam bem e são sensíveis a ofertas de serviços, apresentando uma margem mediana. Acima da linha de corte, são mais lucrativos, representando maiores retornos para a empresa.

Os **clientes verdes** pagam bem e têm um custo de atendimento mediano, representando uma margem média.

Os **clientes azuis** possuem pequeno potencial de compra e aceitam pagar mais, com custo de atendimento baixo, representando uma margem alta. Costumam ser poucos casos.

A aplicabilidade desta matriz está na identificação da dispersão da lucratividade por cliente e na elaboração de estratégias de ajuste dos clientes nos quadrantes desejados.

Para administrar a base de clientes de forma lucrativa, Shapiro *et al* (1987, p.106) sugerem à empresa cinco passos:

- 1 Identificar a margem de lucro e os custos por cliente.** Um sistema eficaz de contabilidade de custos registra dados correspondentes a cada produto, pedido, cliente, assinalando os custos envolvidos na fabricação, transportes, engenharia, projeto, tempo dos administradores, pré-venda, distribuição e pós-venda.
- 2 Conhecer a dispersão da lucratividade.** Elaborar a matriz com a dispersão dos clientes em função do preço líquido e dos custos de servir.
- 3 Focalizar a estratégia.** Utilizar as informações sobre dispersão de custo, preço e lucratividade por cliente para definir estratégias de administração adequadas às contas da organização. Envolve duas decisões estratégicas: situar o centro de

gravidade ou parte principal dos negócios em um quadrante e definir a faixa que será abrangida pela organização ao longo do eixo. A partir dessas decisões, a empresa deverá selecionar os clientes que pretende continuar atendendo e sua estratégia.

- 4 **Fornecer sistemas de suporte.** A empresa deve fornecer sistemas de suporte que projetem uma simulação da lucratividade por conta, para direcionar os parâmetros das negociações.
- 5 **Implantar as ações e repetir a análise regularmente.** Para cada cliente assinalado deve ser feita uma renegociação que o encaixe no perfil de lucratividade e custos desejados. Considerando que o comportamento de compras e padrões de migração são aspectos dinâmicos, como o mercado e a concorrência, o autor sugere a revisão da matriz no mínimo anualmente, junto com a elaboração do plano de marketing. Para setores de maior competitividade, a matriz poderia ser refeita semestralmente ou até por trimestre.

Segundo Shapiro *et al* (1987, p.58), a empresa deve saber responder a três perguntas para ter uma boa **gestão do seu cliente**: o que está oferecendo; quão diferenciado é isso em relação à concorrência e a margem de lucro por cliente.

Rodrigues Filho (2004, p. 72) desenvolveu um **processo para gestão competitiva** da base de clientes, definindo-o como “um conjunto de atividades que possibilitam um crescimento sustentado da organização mediante a seleção de binômios produtos-mercado atrativos, para que a empresa atue neles com vantagens competitivas”.

O processo, mais tático, inclui a seleção dos binômios nos quais a empresa possui chance de **crescer com sustentabilidade**.

Na proposta de Rodrigues Filho (2004, p. 72), a seleção das células de clientes é feita em função das variáveis:

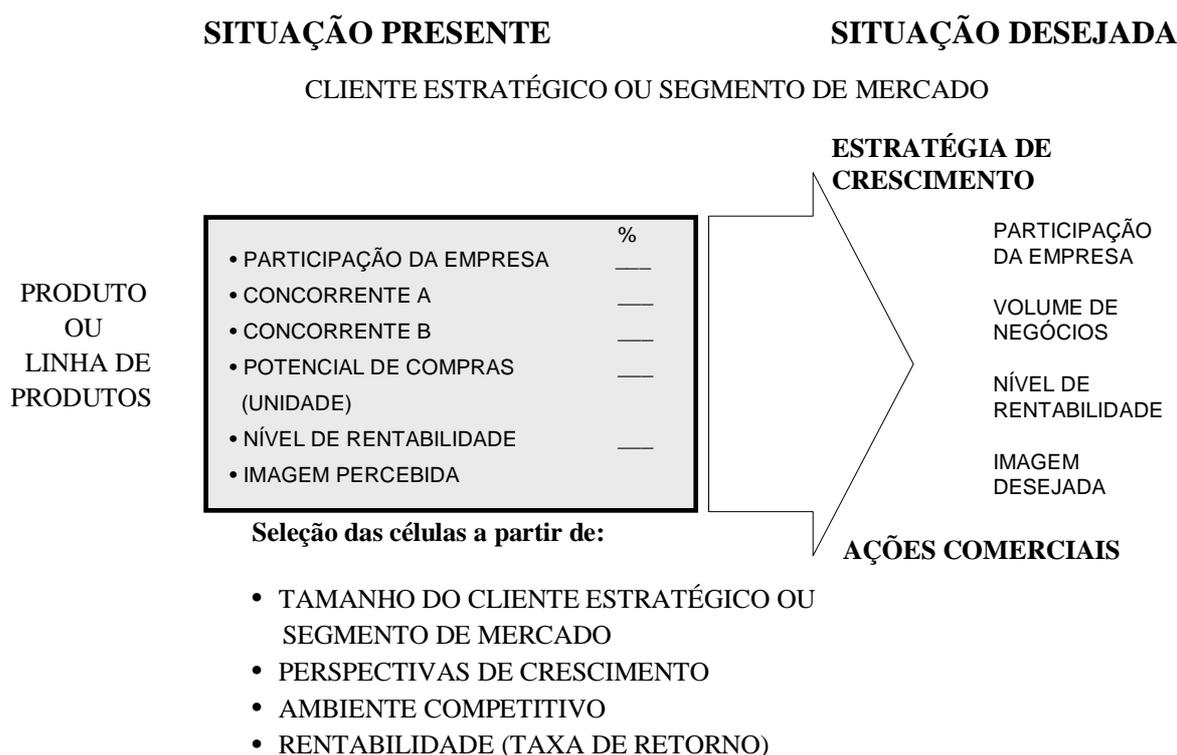
- Tamanho do cliente estratégico ou segmento
- Perspectiva de crescimento
- Ambiente competitivo
- Rentabilidade do cliente estratégico ou segmento

A equipe de vendas coleta informações sobre a situação atual referentes aos itens:

- Participação da empresa nas compras do cliente _____ %
- Participação do Concorrente A nas compras do cliente _____ %
- Participação do Concorrente B nas compras do cliente _____ %
- Potencial total de compras do cliente em unidades _____ unidades
- Nível de rentabilidade atual _____ %
- Imagem percebida

A partir das informações obtidas sobre a **situação presente**, a empresa deve definir qual a **situação desejada**, como mostra a Figura 14.

Figura 14 – Processo de gestão competitiva



Fonte: RODRIGUES FILHO, 2004, p. 72

O objetivo final é a consolidação de cada célula comercial com quatro metas: **participação** da empresa no negócio do cliente, crescimento do **volume de negócios**, nível de **rentabilidade** e **imagem** desejada (medida pelo índice de recompra, fidelização, grau de satisfação do cliente, percepção da marca e da empresa).

Dependendo das características dos clientes, a empresa decide qual será o objetivo quanto ao cliente, como **sacrificar a margem**, se considerar que terá grandes benefícios de imagem.

As estratégias de crescimento desenvolvidas para os clientes estratégicos ou segmentos de mercado são baseadas na grade de expansão produto-mercado, de Ansoff: 1. estratégia de penetração nos clientes atuais; 2. estratégia de desenvolvimento do mercado; 3. estratégia de desenvolvimento de novas ofertas e 4. estratégia de diversificação do mercado, como mostra o Quadro 22.

Quadro 22 – Estratégia de crescimento: grade de expansão cliente-oferta

		Clientes Atuais					Novos Clientes				
		C1	C2	S1	S2	S3	NC1	NC2	NS1	NS2	
Ofertas	P1		1 Estratégia de penetração com ofertas atuais no clientes atuais						2 Estratégia de desenvolvimento de mercado		
Atuais	P2										
	P3										
Novos	NP1		3 Estratégia de desenvolvimento de novas ofertas						4 Diversificação do mercado		
Ofertas	NP2										
	NP3										

Fonte: adaptado de RODRIGUES FILHO, 2004, p. 74

No primeiro quadrante superior esquerdo, estratégia de penetração com ofertas atuais, a empresa procura oferecer aos clientes atuais (C1, C2...CN) ou segmentos (S1, S2, ...SN) melhorias nos produtos e serviços. No quadrante superior direito, estratégia de desenvolvimento de mercado, a empresa procura crescer com novos clientes e oferece as ofertas atuais. No quadrante inferior esquerdo, são desenvolvidas novas ofertas para os atuais clientes e segmentos. No quadrante inferior direito, ocorre a diversificação de novas ofertas para novos mercados.

A **grade de expansão cliente-oferta** possibilita analisar o que será ofertado por célula de cliente ou segmento, atendendo de forma mais personalizada a realidade de cada cliente. As ações de relacionamento são voltadas para os clientes atuais, nos quais se

procura crescer com variações das ofertas atuais ou novas ofertas. Para Hutt e Speh (2002, p.41), “no mercado industrial os relacionamentos normalmente são estreitos e duradouros. A concretização de uma venda não constitui o fim do relacionamento, ao contrário, marca seu início”.

Webster Jr. (1991, p.15) assinala que “no marketing empresarial o produto não é uma entidade física por si. Ao invés disso, o produto é um conjunto de relações econômicas, técnicas e pessoais entre o comprador e vendedor”.

Existe interdependência entre comprador e vendedor. “A venda em si, embora fundamental, é apenas um ponto no relacionamento contínuo entre as organizações compradoras e vendedoras”, afirma Szafir-Goldstein (2000, p.129).

2.3 Marketing de relacionamento no mercado empresarial

Este item analisa os conceitos de marketing de relacionamento e *Customer Relationship Management* (CRM) ou gestão do relacionamento com o cliente, redes de relacionamento, tipos de ações desenvolvidas, interação entre a força de vendas e as ações de relacionamento, além do processo de aprendizagem pelo relacionamento.

Gummesson (2005, p.22) define CRM como “os valores e estratégias do marketing de relacionamento com ênfase na interação empresa-cliente transformados em aplicações práticas”.

Bretzke (2000, p. 139) define CRM como “uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacta a gestão da empresa, no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da indústria (fornecedores e outros públicos”. Para a autora, a implantação do CRM está baseada em dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente compartilhado por toda a empresa e o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços).

Assim, o CRM será abordado neste estudo como uma filosofia de gestão empresarial e não apenas como um *software* para gestão de clientes, sendo necessário um forte envolvimento da alta administração nas questões relacionadas ao cliente, para que essas iniciativas sejam percebidas como estratégicas.

2.3.1 A evolução do conceito de marketing de relacionamento

Seria impossível recapitular o que foi apresentado no marketing de relacionamento nas publicações cada vez mais numerosas e nos *websites* da Internet. É especialmente difícil separar o joio do trigo, ao analisar materiais elaborados por consultores de CRM, resultados de pesquisas apresentadas em conferências acadêmicas, histórias de sucesso e de fracasso de empresas e notícias na mídia.

O Quadro 23 mostra a evolução das definições de marketing de relacionamento que variam em alcance e ênfase. A escolha dos autores para o quadro foi feita em função da sua relevância para a literatura da área.

Quadro 23 – Definições de marketing de relacionamento e CRM

Autores e ano	Definição
Levitt (1983, p. 90)	“Vender é manter um relacionamento. O que o caracteriza é o tempo. Deve-se aumentar os esforços de Marketing para os clientes existentes. Para o vendedor, a venda é o fim de um processo, para o comprador, é o início.”
Berry (1983, p.25)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes”.
Jackson (1985, p.165)	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais”.
Mckenna (1991, p.69)	“O marketing de relacionamento representa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre a empresa e o cliente”.
Vavra (1993, p.40)	“Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua aos clientes, que devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros”.
Peppers e Rogers (1993, p. 2.)	“ <i>One-to-one</i> (1to1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento”. Para ser 1to1 a empresa precisa atuar focada no cliente individual, seguindo a premissa de “tratar clientes diferentes de forma diferente”.
Porter (1993, p.14) <i>apud</i> GUMMESSON (2005)	“O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes, o comprador e o provedor, estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes”.
Morgan e Hunt (1994, p.22)	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas bem-sucedidas”.
Sheth e Parvatiyar (1995, p.256)	“O marketing de relacionamento tem seus antecedentes na era pré-industrial, quando um comerciante buscava diferentes formas de agradar seus melhores compradores, só mudando, na era atual, seu formato e prática”.
Pricewaterhouse Coopers (1999)	“O CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para funcionários e clientes – apoiada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos a longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais – e dessa maneira agregando valor à empresa e ao cliente”.
Grönroos (2000, p.242)	“O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras sejam cumpridos. Isso é possível por meio da troca mútua e do cumprimento de promessas”.
Eggert e Fassot (2001, p.5) <i>apud</i> GUMMESSON (2005)	“O eCRM engloba a análise, o planejamento e o gerenciamento de relacionamentos com clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a Internet, com o objetivo de a empresa focar clientes seletos”.
AMA (2004)	“Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para criação, comunicação e entrega de valor para clientes, assim como gerenciar o relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou <i>stakeholders</i> .”

Fonte: elaborado pela autora

Um dos primeiros autores a escrever um artigo na *Harvard Business Review*, apontando as preocupações com o pós-venda e a necessidade de administrar os relacionamentos com clientes foi Theodore Levitt, em 1983. Para o autor, o conceito de marketing inclui planejar e fornecer produtos ampliados, tendo em mente todas as necessidades, desejos e atitudes dos compradores.

Berry (1983), no âmbito do marketing de serviços, explica que sua preocupação é a retenção de clientes, a alocação de recursos para mantê-los e fortalecer os relacionamentos, e não somente atrair novos clientes.

A definição de Jackson (1985) envolve clientes BtoB e contas individuais, visando levar o fornecedor do BtoB a escolher a melhor estratégia para cada cliente individual em cada situação específica de relacionamento ou de transação.

Vavra (1993) criou o conceito de pós-marketing, ou *aftermarketing*, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes. O autor considera necessária uma evolução da função de marketing, definindo o marketing de relacionamento como um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações clientes.

Já Peppers e Rogers (1993) propõem 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.

Porter (1993) *apud* Gummesson (2005), inclui a importância da recompensa para ambas as partes. Seguindo a mesma linha, McKenna (1993) inclui aspectos de longo prazo.

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.

A empresa de Consultoria PricewaterhouseCoopers (1999) destaca a importância dos processos e sistemas para a construção de relacionamentos de longo prazo.

Grönroos (2000) entende que o Marketing de Relacionamento é mais adequado como uma teoria de marketing geral do que o gerenciamento tradicional feito pelo composto de marketing. Sua definição engloba os relacionamentos com muitos *stakeholders* e não exclui o governo e os setores voluntários sem fins lucrativos.

A própria AMA reviu a definição de marketing, em agosto de 2004, incluindo a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes, bem como o gerenciamento das relações com os clientes e os públicos de interesse, mostrando a consolidação da importância do marketing de relacionamento.

O Quadro 23 inclui três definições de CRM. Gummesson (2005) enfatiza o CRM como uma aplicação prática da filosofia e da estratégia do Marketing de Relacionamento. Para os consultores da PricewaterhouseCoopers, o CRM é sustentado por processos e sistemas. O eCRM incorpora o papel da Internet.

Assim, o Marketing de Relacionamento é instrumento de gestão, baseado na orientação para o mercado, que busca estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os públicos de interesse, como forma de obter vantagem competitiva sustentável.

Essa definição reúne vários aspectos apontados pelos autores, como a criação de relacionamento profundo e duradouro com os clientes, além de ser mais completa, por envolver além dos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, intermediários e todos os públicos de interesse para obter vantagem competitiva sustentável. Assim, será nossa referência conceitual neste estudo.

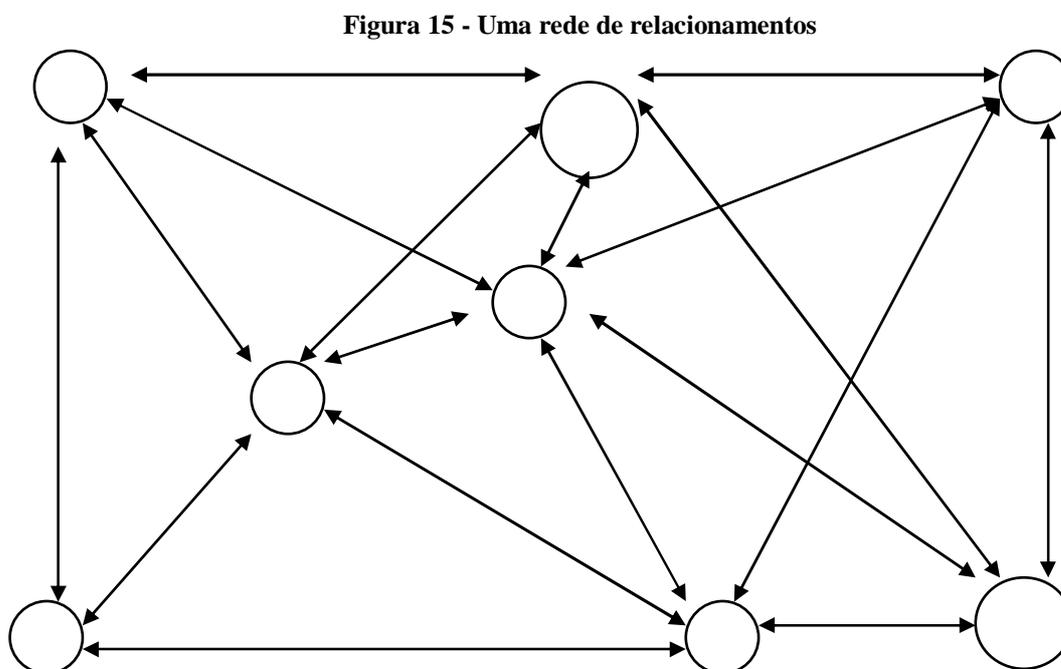
2.3.2 A abordagem de redes de relacionamento

A abordagem de rede é uma designação para desenvolvimento dos conceitos de marketing do Grupo IMP (*International/ Industrial Marketing Purchase*), da Uppsala Universitet, Suécia, que se expandiu pelas importantes universidades do mundo. (GUMMESSON, 2005, p.275)

Na abordagem de rede, a empresa pode ser vista como um nó em um padrão de interações cada vez mais amplo. Em algumas dessas interações, ela é participante direta, outras a afetam indiretamente e algumas acontecem independentemente dela.

A abordagem de rede vê o BtoB como uma interação em rede de relacionamentos. Além das redes e da interação, suas variáveis centrais são atividades, recursos e atores. Os relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato. O relacionamento fundamental do marketing é entre o cliente e a empresa fornecedora.

A rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelos complexos. Nos relacionamentos, as partes entram em contato ativo entre si, por meio das interações, conforme Figura 15. Por exemplo, criar e manter uma rede de relacionamentos, fora e dentro da empresa, constitui o tema central do marketing das empresas de Consultoria que precisa dessas interações para sobreviver no negócio.



Fonte: GUMMESSON, 2005, p.23

Segundo Harrison (2005, p.70), as redes são constelações de empresas que se organizam por meio do estabelecimento de contratos. Normalmente, uma empresa se posiciona no centro da rede e facilita a coordenação das atividades empresariais para um amplo leque de outras organizações. Cada empresa se concentra no que faz melhor, possibilitando o desenvolvimento de competências distintas.

Para Gummesson (2005, p.276), o caráter dos relacionamentos varia entre as empresas, influenciado por tipos de produtos, grau de padronização, complexidade, frequência e

condições tecnológicas. Às vezes, prevalecem os aspectos dos negócios, às vezes, os aspectos tecnológicos. Os relacionamentos entre duas empresas são subsistemas de redes maiores, habitadas pelos clientes dos clientes, pelos fornecedores dos fornecedores, pelos intermediários e por várias outras partes que colaboram.

O autor desenvolveu um modelo que considera 30 relacionamentos ou 30Rs, como mostra o Quadro 24.

Quadro 24 – Os 30 relacionamentos do marketing de relacionamento – os 30 Rs

Relacionamentos de mercado clássicos	
R1	O duo clássico – a relação entre o empresa e o cliente. A troca é à base dos negócios
R2	O trio clássico – cliente – empresa – concorrente. A competição é ingrediente central da economia de mercado
R3	A rede clássica – empresa – canal de distribuição. O gerenciamento dos canais
Relacionamentos de mercado especiais	
R4	Relações via profissionais de marketing e vendas. Todos os colaboradores influenciam direta ou indiretamente no relacionamento com os clientes
R5	O encontro entre os clientes e os provedores de serviços. Momento da verdade em que o produto é produzido e consumido no mercado de serviços
R6	O cliente multifacetado e o fornecedor multifacetado
R7	A relação do cliente do consumidor
R8	O relacionamento próximo contra o relacionamento distante
R9	A relação com o cliente insatisfeito
R10	O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro
R11	O consumidor como membro. Clubes de afinidades e programas de fidelidade
R12	O relacionamento eletrônico - eCRM
R13	Relações com marcas e objetos sociais
R14	O relacionamento não comercial
R15	O relacionamento verde. Baseado em questões ambientais
R16	O relacionamento baseado na lei
R17	A rede criminal. Relacionamento com o crime organizado
Megarrelacionamentos (externos)	
R18	Redes sociais e pessoais
R19	Megamarketing. Relacionamento com governo, legisladores, influenciadores
R20	Alianças mudam o mecanismo do mercado
R21	O reconhecimento do conhecimento
R22	Mega-alianças mudam as condições básicas para o Marketing
R23	Relacionamento da mídia de massa
Nanorrelacionamentos (internos)	
R24	Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia
R25	Relacionamento com os clientes internos e os fornecedores internos
R26	Orientação para a qualidade e o cliente
R27	Marketing Interno: o relacionamento com o mercado de funcionários
R28	A relação com a matriz em multinacionais
R29	A relação com os provedores externos de serviços de marketing. Agências, gráficas, entre outros
R30	A relação entre o financiador e o proprietário. Relacionamento com os acionistas

Esses 30 tipos de relacionamento estão agrupados em 4 categorias:

- **relacionamentos de mercado clássicos** - R1 a R3 - são o duo empresa-cliente, o trio empresa-cliente-concorrente e a rede de distribuição física;
- **relacionamentos de mercado especiais** - R4 a R17 - representam certos aspectos dos relacionamentos clássicos, como a interação durante a prestação de um serviço ou o cliente como membro de um programa de fidelidade;
- **megarrelacionamentos** – externos (sociedade, governo, mídia de massa) - R18 a R23 - acima dos relacionamentos de mercado e se referem à economia e à sociedade em geral;
- **nanorrelacionamentos** – internos (colaboradores, agências, acionistas) - R24 a 30 – são encontrados nas relações dentro da organização. Todas as atividades internas influenciam as relações externas.

Para explicar a inter-relação entre os 30 relacionamentos, Gummesson (2005, p.47) utiliza o exemplo da boneca russa contendo outras bonecas umas dentro das outras, para mostrar que são mutuamente dependentes, mas com diferentes características. As bonecas do interior representam as relações de mercado e os nanorrelacionamentos, o centro da empresa. As bonecas de fora são as megarrelações, que constituem as condições necessárias para as relações de mercado. A boneca se torna um símbolo da organização de rede, em que a fronteira entre a organização, o mercado e a sociedade não está clara como na teoria da organização tradicional e na economia.

Para Harrison (2005, p.30), “as empresas já estão se mexendo para se organizar em corporações virtuais: módulos construídos ao redor de redes de informações, equipes de trabalho flexíveis, terceirização e redes de parcerias estratégicas”. A tendência empresarial é em direção a mais alianças estratégicas, negociações de subcontratações¹¹ com seus públicos de interesse, tornando-se um emaranhado de alianças e contratos. Como exemplo, a Toyota, gigante automobilística, decide usar fornecedores externos, ao invés de produzir peças internamente. São mais de 200 fontes externas para peças.

¹¹ Subcontratação – adquirir, de empresas externas, bens e serviços que costumavam ser produzidos internamente. Ex.: a Nike subcontrata suas operações de montagem de calçados.

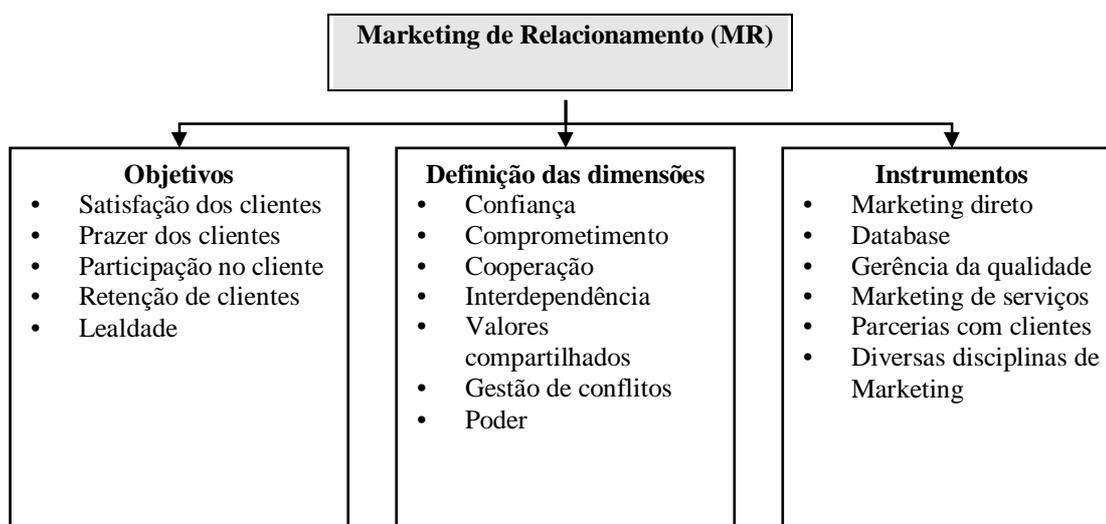
A abordagem do público de interesse (*stakeholder*) no contexto da administração estratégica vê a empresa como o centro de uma rede de públicos de interesse, podendo obter vantagem competitiva por meio de seu gerenciamento superior.

2.3.3 Os objetivos e as dimensões do marketing de relacionamento

Para Lindgreen (2001, p.75), a literatura sobre marketing de relacionamento é ampla e continua em expansão. O autor ressalta que as publicações na área se preocupam mais com a implantação do que com a mudança filosófica e cultural que o marketing representa. Com o objetivo de promover pesquisas empíricas, ele desenvolveu um modelo analítico, com base em extensa revisão teórica, que busca facilitar as disciplinas relativas ao marketing de relacionamento.

O modelo compreende os **objetivos**, as **dimensões** e os **instrumentos** do marketing de relacionamento, ressaltando a falta de consenso entre os pesquisadores sobre as dimensões, conforme Figura 16.

Figura 16 - Modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do MR



Fonte: LINDGREEN, 2001, p.76

a) Objetivos

O marketing de relacionamento tem buscado alcançar maior satisfação dos clientes, aumentar o prazer dos clientes, a participação no volume que os clientes compram dos produtos da empresa, a retenção dos clientes e sua lealdade.

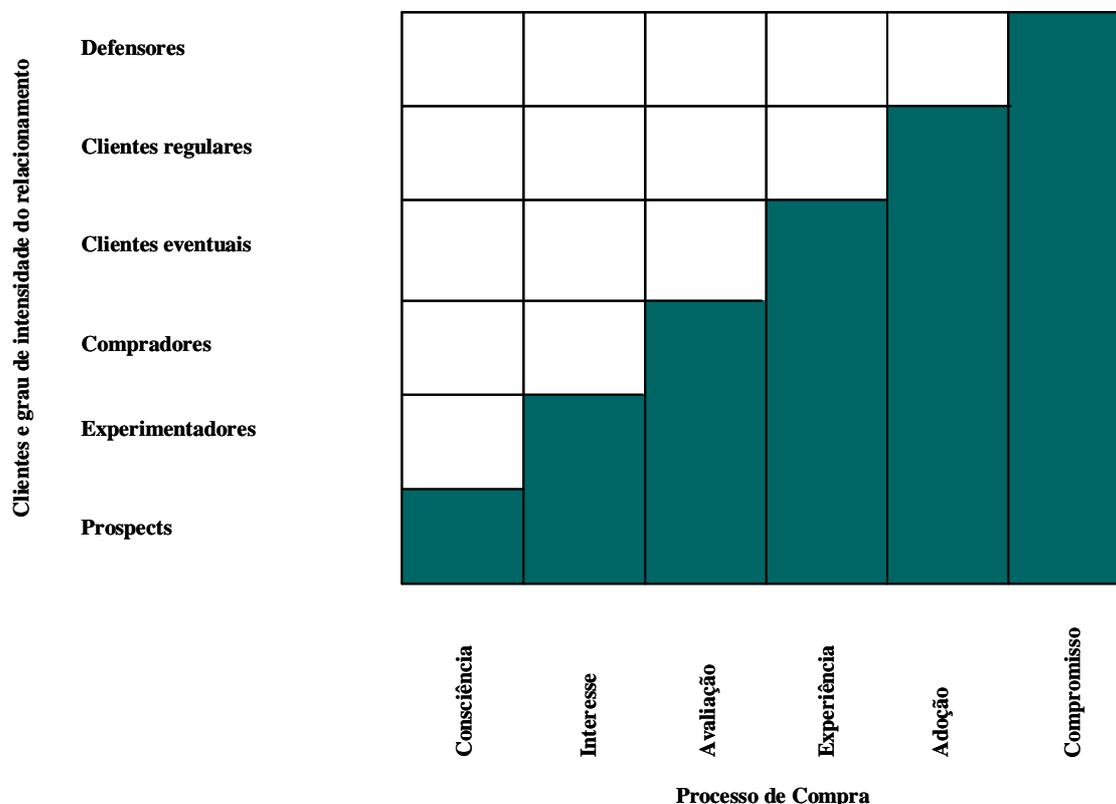
O foco está na construção de relações e laços entre a organização e seus clientes, para melhorar o nível de *feedback* e aumentar a retenção e a lealdade dos clientes.

A retenção de clientes é, essencialmente, uma medida da repetição de um comportamento de compra. Existem muitos motivos pelos quais os clientes retornam. Mesmo quando a empresa deixa de proporcionar um alto nível de satisfação, os clientes podem não ter escolha ou opção melhor. Reichheld e Sasser (1990, p.109) mostram que os clientes se tornam mais lucrativos com o tempo e o valor ganho por empresas, que operam em diferentes mercados, ao diminuir sua perda de clientes em 5%, pode chegar a 85%.

A lealdade do cliente está associada ao modo como se sente em relação à empresa. A Lancôme Cosméticos criou um cartão de fidelidade exclusivo chamado “Rendez-vous” e descobriu que, após o programa, os clientes gastam 13,5% a mais do que antes de serem membros. (HOOLEY *et al*; 2005, p. 332)

Para mostrar como os clientes evoluem em relação a sua lealdade com a empresa, Gordon (1999, p.129) apresenta uma escala na qual os clientes começam como *prospects* (potenciais) e evoluem para experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e, finalmente, se tornam defensores, conforme eixo vertical da Figura 17. No eixo horizontal, é avaliada a evolução do cliente no processo de compra, da consciência até ao compromisso.

Figura 17 - Escala de vínculo entre processo de compra e relacionamento



Fonte: GORDON, 1999, p.131

Na Figura 17, os avanços são conquistados passo a passo, pois cada encontro pode aumentar a confiança do cliente, fazendo com que melhore sua percepção a respeito da empresa e cresça seu compromisso.

b) Definição das dimensões

O marketing de relacionamento pressupõe a interação entre a empresa e os clientes e que essa seja bem sucedida. É essencial que as interações estejam baseadas na confiança, no comprometimento entre as partes, na cooperação, em valores compartilhados.

Para medir as dimensões na relação entre comprador e vendedor do mercado empresarial, Lindgreen (2001, p.80) propõe algumas perguntas em sua pesquisa empírica e fontes de referência, conforme Quadro 25.

Quadro 25 - Algumas dimensões do MR e questões para o mercado empresarial

Dimensões	Questões utilizadas na entrevista	Referências em artigos
CONFIANÇA	Quais são as semelhanças e diferenças entre os produtos dos seus melhores e piores fornecedores?	DONEY E CANNON (1997)
COMPROMETIMENTO	Como o relacionamento com o fornecedor pode criar possibilidades para diminuir os custos e aumentar a eficiência?	MORGAN E HUNT(1994)
COOPERAÇÃO	Como novas versões de produtos são desenvolvidas?	MORGAN E HUNT(1994)
VALORES COMPARTILHADOS	Quais são os resultados de uma relação próxima entre fornecedor e vendedor?	GANESAN(1994)
INTERDEPENDÊNCIA	Quais são os benefícios e serviços que o seu melhor fornecedor oferece? Desses itens, o que em termos de pessoa, informação e organização você realmente usa?	ANDERSON e NARUS (1990)
CONFLITO	Como o relacionamento com o fornecedor pode minimizar situações de conflito entre as partes?	ANDERSON e NARUS (1990)
PODER	Como os problemas entre as duas partes são resolvidos?	MORGAN E HUNT(1994)

Fonte: adaptado de LINDGREEN, 2001, p.80

Segundo Doney e Cannon (1997, p.36), existem evidências empíricas de que a confiança representa uma variável relacionada à **qualificação do vendedor** e não relacionada ao pedido. O comportamento do vendedor no campo é parcialmente atribuído à cultura, sistema de recompensas e programas de treinamento de sua empresa.

Para Morgan e Hunt (1994, p.24), confiança é a crença em um relacionamento no qual uma parte tem segurança quanto à confiabilidade e integridade da outra parte em uma troca. Valores compartilhados, comunicação e ausência de comportamento oportunista representam antecedentes da confiança.

A confiança está refletida em outras dimensões e promove a cooperação entre comprador-vendedor, aumenta o comprometimento com o relacionamento e reduz conflitos.

O comprometimento representa parte integral e central dos relacionamentos de negócios. Para Morgan e Hunt (1994, 23), representa uma espécie de intenção permanente para construir e manter um relacionamento de longo prazo. As empresas

comprometidas buscam a reciprocidade na solução de problemas e agem de forma mais flexível, aumentando a lucratividade para ambas as partes.

Para Sheth e Parvatiyar (1995, p.260), o cliente precisa estar predisposto a reduzir suas opções, para criar um relacionamento com a empresa ou a marca. Esta predisposição provém de uma busca de maior eficiência no processo de decisão e redução de possíveis riscos associados a novas escolhas.

A **cooperação** nasce da predisposição de repetir a compra com o mesmo fornecedor, em situações nas quais as partes trabalham juntas para realizar objetivos comuns. Para Morgan e Hunt (1994, p.25), o sucesso do marketing de relacionamento requer comportamentos cooperativos dos parceiros.

Para Child *et al* (1995, p.260), a empresa persegue o marketing de relacionamento, desenvolvendo e continuamente atualizando o conhecimento de cada necessidade presente e futura dos seus clientes, escolhendo, entregando e comunicando os valores propostos, para atender essas necessidades, desde que economicamente viável.

Os **valores compartilhados** representam um conjunto de crenças e atitudes sobre o que deve e o que não deve ser feito. Esses valores nascem de um conhecimento entre as partes e precisam ser alimentados. Como exemplo, os valores compartilhados podem se referir à ética, qualidade dos produtos, serviços, entre outros. Segundo Morgan e Hunt (1994, p.25), um conjunto de valores compartilhados dá origem à cultura corporativa, que influencia os valores individuais dos funcionários, os quais devem se comportar segundo esses valores.

A **interdependência** se dá, quando as partes realizam, em conjunto, investimentos específicos e compartilham interesses na manutenção do relacionamento. Deve ser administrada com cuidado, para não prejudicar uma das partes. Ribeiro (1999, p.59) afirma que a interdependência entre as unidades que se relacionam é marcada pelas adaptações que nelas ocorrem. Para cooperarem de forma significativa, é importante que as empresas tenham um objetivo mútuo e, principalmente, uma necessidade mútua.

O **conflito** representa alguma discórdia entre comprador-vendedor. Se for bem administrado, representa um potencial para melhoria do produto final, estimulando mudanças e resolução de diferenças. Mas pode interromper a relação entre comprador-vendedor, devendo ser tratado com muita atenção por ambas as partes.

O **poder** na relação comprador-vendedor refere-se à capacidade de cada um deles para controlar ou influenciar a estratégia do outro membro, tornando possível a mudança de seu comportamento ou forçando-o a seguir uma atividade que não faria. Aquele que tem mais poder pode usá-lo para realizar demandas em relação à parte mais fraca.

Essas dimensões, segundo Miguel (2006, p.290), são complexas e interdependentes. Por exemplo, a cooperação leva à confiança, que conduz à grande disposição de cooperar no futuro, que gera grande confiança e assim por diante. Comprometimento e confiança são importantes para conseguir cooperação.

c) Instrumentos

Segundo Lindgreen (2001, p.77), o marketing de relacionamento tem sido interpretado por diversos autores como marketing direto e database marketing, gerência da qualidade, marketing de serviços, parceria entre clientes e uma série de sentidos cobrindo diversas disciplinas de marketing.

Para o autor, nenhum roteiro garante um efetivo processo de implantação, monitoramento e mensuração dos programas de marketing de relacionamento. Nos próximos itens, serão apresentadas algumas versões das funções do marketing de relacionamento, implantação, tipos de relacionamento e ações no mercado empresarial.

2.3.4 As principais funções do marketing de relacionamento

O consenso sobre as funções do marketing de relacionamento em uma empresa está longe de ser atingido. A responsabilidade pela execução dessas funções tem se diluído por várias áreas, cobrindo não só o tradicional departamento de marketing, mas também a área de Vendas, Serviços a Clientes, Gerência de Produtos, Recursos Humanos, entre outras.

Comprovando essa tendência de descentralização das funções de Marketing, em artigo recente na revista HSM, Webster Jr. *et al* (2006, p.127) afirmam:

“A importância crescente da gestão do relacionamento com os clientes e o risco cada vez maior de ficar dependente de alguns poucos grandes clientes são fatores que, atuando em conjunto, levam responsabilidade típicas do marketing para a **área de vendas**.”

Como exemplo, os autores citam o caso da IBM, na unidade de serviços globalizados, em que os executivos de vendas que estão à frente das principais contas da empresa agora têm responsabilidades relativas a ganhos e perdas e ao orçamento.

Para Ferreira e Sganzerlla (2000, p.31), as principais **funções de marketing** podem ser divididas em dois blocos de atividades, focadas na construção e oferta de valor aos clientes, conforme a Figura 18:

- **Gestão do marketing estratégico e operacional** — inclui as funções tradicionais de definir a segmentação, selecionar o mercado-alvo, o posicionamento mercadológico, a propaganda, a promoção, o preço, as pesquisas, os novos produtos e canais de venda;
- **Gestão do marketing de relacionamento** — inclui serviços a clientes, banco de dados, marketing para os colaboradores, comunicação com os clientes e ações de fidelização/retenção.

Figura 18 - As funções do marketing



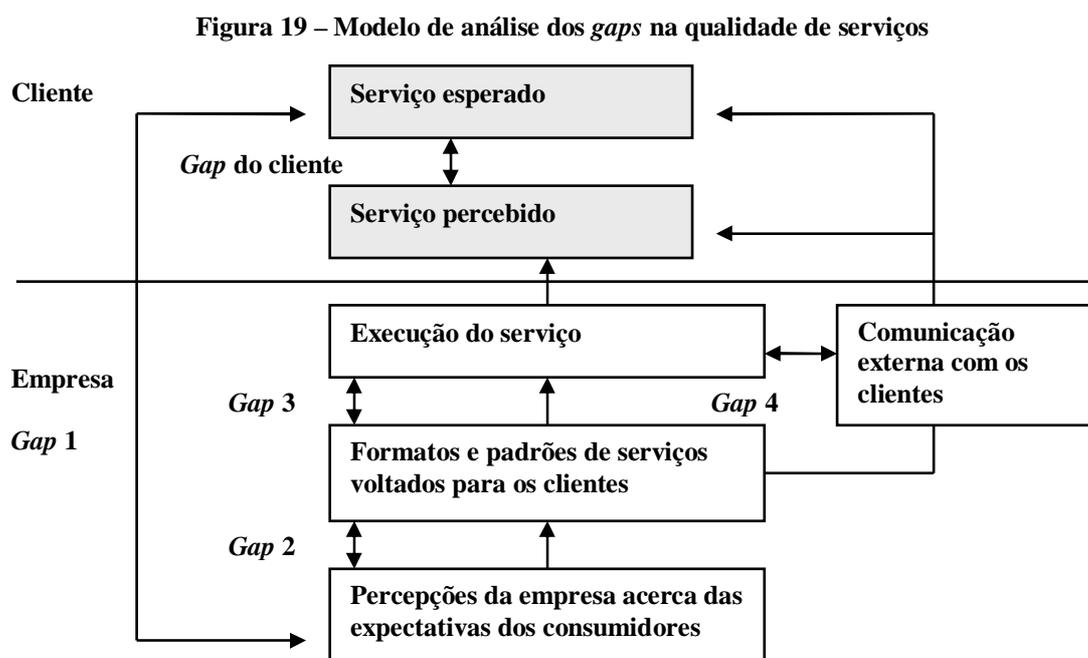
a) Serviços aos clientes / Mensuração da satisfação

Por trás dos serviços prestados está a capacidade da empresa de agregar valor aos clientes, com a ampliação do leque de serviços oferecidos. Segundo Albrecht (1992, p.27), “a hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”.

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)

Zeithaml e Bitner (2003, p.48) propõem um modelo para as empresas preencherem os *gaps* de qualidade na prestação de serviços, cujo foco central é o **gap do cliente**, a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente (Figura 19).

Para as autoras, as expectativas são pontos de referência que 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 *gap*, entre as expectativas dos gerentes e as percepções dos clientes, visando satisfazê-los e construir relações de longo prazo.

O modelo (Figura 19) sugere que quatro *gaps* da empresa sejam preenchidos, pois são as causas para o *gap* do cliente. O *gap* 1 tem origem no fato de a empresa conhecer de forma imprecisa as expectativas dos clientes. O *gap* 2 advém de a empresa não especificar padrões de serviço consentâneos com as expectativas dos clientes. O *gap* 3 tem origem no fato de a empresa não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos. O *gap* 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 freqüentes com o cliente que se traduzam em serviços que superem suas expectativas.

b) Banco de dados de clientes

O banco de dados, ou *database* marketing, representa uma importante ferramenta para guardar e tratar informações sobre clientes. Para Mckenna (1993, p.124), “os bancos de dados contendo informações facilmente acessíveis sobre clientes e mercados facilitam a identificação de segmentos de mercados”.

Para a implantação do banco de dados, Hugles (1997, p.51) propõem os seguintes passos:

- 1 Verificar que tipo de informação já existe no cadastro de clientes;
- 2 Planejar outras informações que devem constar no cadastro e a forma de obtê-las;
- 3 Acompanhar os detalhes, no aspecto operacional e tecnológico, analisando-os com as áreas responsáveis;
- 4 Escolher o parceiro de tecnologia e consultoria, fundamental para acelerar o processo, evitar grandes erros e economizar recursos e tempo na definição de ferramentas (*software* e *hardware*) e aspectos ligados à tecnologia da informação (plataformas e linguagens, por exemplo);
- 5 Ter consciência de que, quando tudo estiver funcionando, a atualização constante dos dados e de todos os elementos envolvidos será essencial.

c) Envolvimento dos colaboradores

O marketing de relacionamento começa internamente, ou seja, na empresa, exigindo monitoramento constante, pois, após o *feedback* do cliente quanto à qualidade dos produtos ou serviços, é preciso disposição para mudanças e melhorias.

As pessoas que fazem parte da empresa devem ser encorajadas a participar das mudanças e melhorias dos processos. Como conseguir esse envolvimento? Conscientizando os funcionários com relação à importância da implementação das mudanças sugeridas pelos clientes para o sucesso da empresa, por meio de treinamentos, palestras, campanhas de incentivo, comunicação interna e monitoramento por parte dos gestores no dia-a-dia.

A participação dos executivos de primeiro escalão é fundamental, pois demonstra o comprometimento da empresa com essa estratégia. A liderança deve promover um comportamento, em toda a empresa, focado no cliente. (DAY, 2001, p. 216)

Os funcionários devem estar cientes do reflexo de seu trabalho no resultado final, ou seja, na percepção do cliente quanto à empresa, seus produtos e serviços.

d) Comunicação com os clientes

Duncan e Moriarty (1998, p.2) consideram a comunicação uma dimensão crítica do marketing de relacionamento para construção da confiança e do comprometimento entre as partes.

O marketing direto possibilita interação direta com o público-alvo, gerando uma resposta mensurável. Para a *Direct Marketing Association* (DMA), maior associação de marketing direto no mundo, este é “um sistema interativo de marketing que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localidade”. (OGDEN, 2002, p.79)

Os principais meios usados no marketing direto são a mala-direta, os meios eletrônicos (sites, e-mails), a mídia impressa (encartes em jornais, revistas), o telemarketing ativo e outros (encartes em fatura).(OGDEN, 2002, p.82)

e) Programas de fidelização/retenção de clientes

Os programas de fidelização tiveram origem nas companhias aéreas, na década de 80, como forma de retribuir a preferência dos clientes, e logo se espalharam para o Setor de Prestação de Serviços e Financeiro. Enquanto os programas de fidelização têm por objetivo estabelecer um vínculo que resista ao tempo e traga resultados a médio e longo prazo, as promoções visam sanar um problema ou criar um volume de vendas em um determinado momento, atuando basicamente no curto prazo, conforme Quadro 26.

Quadro 26 - Diferenças entre programas de fidelização e promoções

Dimensões	Programas de Fidelização	Promoções
Objetivo	Criar relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar volume de vendas
Público	Cientes mais freqüentes, de maior gasto, mais fiéis	Qualquer comprador, independentemente de seu perfil
Recompensa para o cliente	A longo prazo	A curto prazo
Duração	Contínua, longa duração	Prazo determinado, curta duração

Fonte: ROCHA; VELOSO, 1999, p.56

Um programa de fidelização não invalida outro esforço promocional de curto prazo, estando fundamentado em uma filosofia de negócios orientada para o cliente, a fim de reforçar a crença de que a empresa oferece produtos e serviços melhores que a concorrência.

A base de um programa de fidelização está no conhecimento dos clientes, de suas expectativas, necessidades e hábitos de uso ou compra, geralmente armazenados em um banco de dados.

Segundo Bogmann (2000, p. 45), embora os programas de fidelização possam variar conforme a área em que a empresa atua, existem quatro fatores básicos para o sucesso desse tipo de ação, que são: o apoio da cúpula, a empresa ter estratégias focadas no consumidor, deve ter apoio da cúpula e a responsabilidade centralizada, conforme o Quadro 27.

Quadro 27 - Fatores para o sucesso de um programa de fidelidade

Fator para o Sucesso	Conceito
1. Ter apoio da cúpula	Independente da organização, ou da sua estrutura empresarial, o comportamento da alta direção é vital para o sucesso do programa.
2. Estratégias de marketing focadas no consumidor	A organização deve atuar, comprometida com o cliente, buscando adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores.
3. O programa deve ser percebido como vantagem competitiva	Quando a concorrência é muito grande, a distribuição é muito equilibrada, a formação de preços igual aos parâmetros de qualidade, a única arma competitiva disponível são as ações que fidelizam os clientes, que devem ser percebidas como vantagem competitiva sustentável para a organização.
4. A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada	Deve existir uma gerência responsável por definir uma estratégia para a implantação e manutenção do programa, a fim de criar um relacionamento claro com os consumidores, para que, em caso de problemas, tenham um defensor interno.

Fonte: adaptado de BOGMANN, 2000, p.45

Em uma pesquisa denominada Programas de Fidelidade no Brasil, realizada por Peppers & Rogers Group do Brasil, em 2004, analisando empresas brasileiras que possuem programas de fidelidade, foram levantados cinco Fatores Críticos de Sucesso, conforme mostra o Quadro 28.

Quadro 28 - Fatores Críticos de Sucesso para um Programa de Fidelidade

Fator Crítico para o Sucesso	Conceito
1. A comunicação com o cliente da base	Os programas de fidelidade devem ter comunicação constante com os clientes da sua base para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor.
2. O treinamento dos funcionários e comunicação interna	Como a orientação para o cliente é uma filosofia de negócio, é preciso inseri-lo na cultura de todos da empresa e assim fazê-lo funcionar. As ações de marketing interno são essenciais para essa inserção.
3. Existência de uma infraestrutura tecnológica	Os softwares e hardwares devem dar à empresa a capacidade de coletar, armazenar e trabalhar com as informações dos clientes e conseqüentemente gerar ações de retenção.
4. Apoio da liderança	Se a alta gerência não acreditar nos seus métodos e resultados, dificilmente essa filosofia vai ser incorporada à cultura da empresa.
5. Mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa.	Um programa de fidelidade é um investimento, portanto, necessita ter um resultado que justifique seus custos e despesas. Ao mensurar os resultados, é possível definir futuros investimentos e, ainda, detectar problemas.

Fonte: PEPPERS & ROGERS GROUP. **Pesquisa Programas de Fidelidade no Brasil**. Desenvolvida pela Consultoria em 2004. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/>>. Acesso em 15 de set. 2006.

Como destaca o Quadro 28, a empresa deve se preocupar com a comunicação do programa, treinar a equipe interna e mantê-la informada sobre novidades do programa, montar uma infra-estrutura tecnológica, ter apoio da liderança, mensurar constantemente os resultados e divulgá-los.

Não é possível estender o programa a todos os clientes, pois é alto o custo (tanto operacional quanto de premiação e administração), o que leva a empresa a segmentar sua base de clientes em função da lucratividade, gerando valor por meio de benefícios tangíveis para os melhores clientes. A opção por abranger toda a base de clientes reduziria o valor unitário dos prêmios/recompensas oferecidos, diminuindo a atração que o programa exerce sobre os clientes atuais e potenciais.

2.3.5 A implementação do marketing de relacionamento

Para Day (2001, p.143), as organizações **orientadas para o mercado** sobressaem-se na manutenção de seus clientes mais importantes. Suas estratégias enfatizam a adição de valor para o cliente por meio da ampliação de serviços, incentivos e interações sob medida que reflitam as diferenças no possível valor de cada cliente. A intenção é oferecer benefícios mútuos e irresistíveis e reforçar as conexões com os clientes para que estes não as troquem por rivais.

Essa estratégia lembra a disciplina de valor **intimidade com o cliente**, criada por Treacy e Wiersema (1995, p.60), que se preocupa com a determinação do que é valor para o cliente e o melhor caminho para entregá-lo aos clientes mais importantes.

Como pré-requisitos para implantar o marketing de relacionamento, Day (2001, p.143) aponta:

- **Tratamento diferente:** disposição para atender os clientes de forma diferenciada, oferecendo tratamento especial aos melhores clientes;
- **Base de informações:** decisões baseadas em informações precisas a respeito dos clientes, armazenadas em bancos de dados;
- **Centrado no cliente:** predomina a mentalidade “atenda o cliente do jeito como ele quer”, incentivando soluções baseadas nas expectativas dos clientes;

- **Flexível:** flexibilidade nos processos essenciais para facilitar mudanças na produção e entrega dos produtos e serviços.

Para Rocha (1998, p.50), a implantação de ações de marketing de relacionamento precisam do apoio e participação direta da alta direção da empresa, como mostra o Quadro 29.

Quadro 29 — Resumo dos pré-requisitos para implantação de ações de MR

PRÉ-REQUISITOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta direção • Foco no cliente e concorrente • A ação deve ser percebida como vantagem competitiva • Estar integrado às diversas ações de marketing
PRÉ-REQUISITOS TÁTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade pelas ações deve ser centralizada • Os funcionários devem ser treinados e envolvidos • Criar uma cultura de <i>database</i> • Buscar conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa • Buscar inovações constantes na maneira de fazer negócios
PRÉ-REQUISITOS OPERACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • As ferramentas de contato com o cliente devem agregar valor • Manter interação com os clientes por meio de diálogo permanente • Coerência entre o que se diz e o que se faz, cumprindo operacionalmente o que é prometido

Fonte: adaptado de ROCHA, 1998, p.50

Os **pré-requisitos estratégicos** envolvem questões relacionadas ao planejamento estratégico da empresa e a forma como o marketing de relacionamento está inserido na organização, objetivando manter o foco no cliente e concorrente, diferencial competitivo e integração das diversas ações de marketing da empresa.

Os **pré-requisitos táticos** concentram questões que dizem respeito às decisões tomadas em nível gerencial, como criar uma cultura de banco de dados, treinar e envolver os funcionários com a ação, buscar inovações constantes para serem incluídas no relacionamento com os clientes.

Os **pré-requisitos operacionais** envolvem atividades do dia-a-dia executadas pelo responsável direto da ação, procurando transformar as interações com os clientes em diálogo, cumprir o que foi prometido e mensurar os resultados obtidos.

Bitner (1995, p.246) aponta como bases para o marketing de relacionamento:

- preocupação da empresa com a **manutenção do relacionamento** com o cliente a **cada encontro**;
- existir **benefício mútuo** no relacionamento e
- focar **grupos específicos de clientes** para uma oferta diferenciada, por meio de uma equipe bem treinada e com um banco de dados dos clientes atualizado.

Peppers e Rogers (1993, p.12) criaram o marketing *one-to-one*, ou marketing personalizado, como uma forma de obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes pela diferenciação dos clientes e tratamento personalizado. Para implantar o marketing *one-to-one*, os autores propõem o modelo IDIP, em quatro etapas: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar, conforme descrito no Quadro 30.

Quadro 30 - Implantação do marketing *One-to-One* pelo modelo IDIP

Passos	MODELO IDIP
Identificar	Conhecer os clientes: forma de contato preferida, transações e interações realizadas com a empresa, reclamações feitas e providências tomadas Ter fácil acesso a todo o histórico de relacionamento com o cliente, dispondo essas informações em todos os pontos de contato do cliente
Diferenciar	Identificar os clientes que devem receber abordagens de relacionamento Diferenciar os clientes por valor, verificando a receita que cada um gera para oferecer tratamento diferenciado
Interagir	Aumentar as possibilidades de interação com o cliente, para desenvolvimento de uma relação de aprendizado com ele Utilizar cada interação como oportunidade para acumular mais informações e aprofundar o conhecimento sobre o cliente Capacidade de readequação da empresa, conforme <i>feedback</i> dos clientes
Personalizar	Oferta de serviços/produtos de maneira única, com base no conhecimento das necessidades dos clientes A personalização deve agregar valor ao produto e o cliente deve enxergar conveniência em continuar com a empresa A empresa deve ser bastante flexível e fornecer treinamento adequado às pessoas que fazem os contatos para atender às exigências dos clientes

Fonte: adaptado de PEPPERS; ROGERS, 1999, p.24

a) Identificar os clientes mais lucrativos

A primeira etapa — *identificar* — não significa saber apenas a identidade do cliente, mas também a forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas

com a empresa, reclamações e providências tomadas, enfim, conhecer cada cliente e sua história. A identificação deve contemplar individualmente dados, como histórico, receita e lucratividade, reclamações, canal de comunicação preferido, estilo de vida, valor (real, potencial e estratégico), potencial de crescimento e risco.

Nessa fase, o desafio é coletar essas informações e dispô-las em todos os pontos de contato do cliente, não apenas em um departamento ou área.

b) Diferenciar os clientes

Identificados os clientes, é necessário diferenciá-los, que no modelo significa segmentá-los por dois critérios: **valor** e **necessidade**. O objetivo é encontrar os clientes de maior valor (CMV) e os clientes de maior potencial (CMP) e com eles desenvolver uma **relação de aprendizado**.

Na diferenciação por **valor**, a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua indicação são o valor real do cliente. O valor potencial é mais difícil de ser medido, pois envolve, além de inferências estatísticas, dados externos.

Na diferenciação por **necessidade** são separados grupos devido às suas necessidades similares. Como exemplo, usuários de computadores domésticos possuem necessidades diferentes de usuários corporativos.

c) Interagir com os clientes

É necessário incentivar clientes de maior valor real e potencial a **interagirem** com a empresa, para que se desenvolva uma relação de aprendizado. Cada interação é oportunidade para acumular mais informações e aprofundar o conhecimento sobre o cliente. Com isso, a organização consegue elaborar produtos e serviços cada vez mais personalizados, a fim de que o cliente veja a conveniência de continuar comprando da mesma empresa.

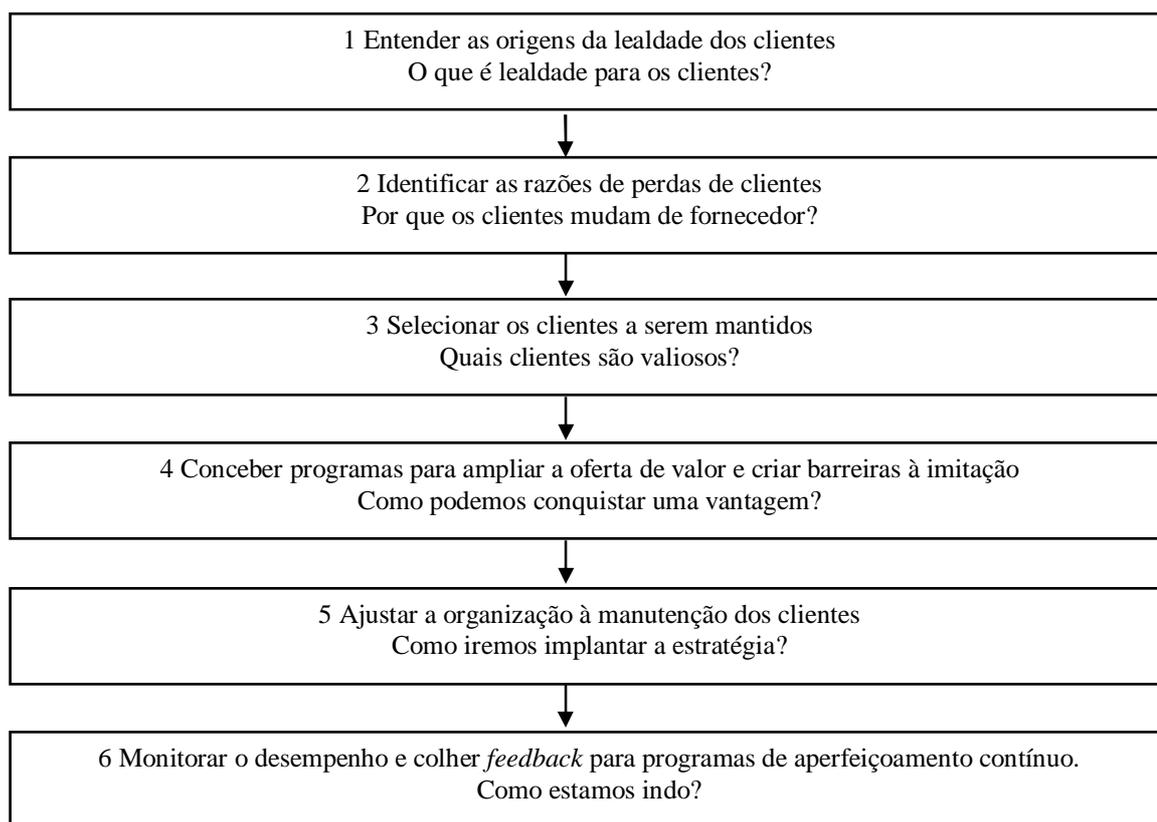
Quando o contato parte do cliente, as possibilidades são muito maiores, pois ele está à disposição da empresa, com total atenção. Quando parte da empresa, esta deve estar atenta para respeitar o canal preferido de contato, o tempo e o interesse do cliente.

d) Personalizar o relacionamento com os clientes

Nesta fase, as empresas devem estar preparadas para mudar seu produto ou serviço de acordo com as solicitações de cada cliente, o que exige flexibilidade e treinamento adequado das pessoas envolvidas. A personalização é um processo caro, o que a torna restrita aos clientes de maior valor ou maior potencial para a empresa.

Day (2001,145) descreve as etapas de um processo sistemático para implantação de estratégias de relacionamento com clientes, como mostra a Figura 20.

Figura 20 – Criação de uma estratégia de relacionamento



Fonte: DAY, 2001, p.146

1ª etapa: investigar as origens da **lealdade dos clientes**. O autor define lealdade como:

“um sentimento de afinidade ou ligação com os produtos ou serviços de uma empresa, que se manifesta quando os clientes gastam a maior parte ou totalidade de seus orçamentos com a empresa. Na prática, é difícil de medir, pois raramente podemos identificar os gastos em outras empresas”. DAY (2001, p.145)

2ª etapa: **determinar por que alguns clientes desertam**, o que exige ouvir os clientes com atenção, por meio de pesquisas e monitoramento das principais razões com as equipes comerciais e de atendimento.

3ª etapa: **seleção dos clientes mais importantes**, identificados pelo seu valor, baseado em uma combinação das receitas anuais, lucratividade e potencial de longo prazo. A dificuldade é a previsão do comportamento dos clientes. O autor sugere pensar como **clientes mais valiosos** aqueles para quem a empresa pode fazer mais, pois se adapta melhor às necessidades e condições deles. São os clientes que mais receberão benefícios com o relacionamento. O objetivo é incentivar os clientes mais importantes a alocarem uma proporção maior de suas compras com a empresa e melhorar a capacidade da empresa para aprender mais a respeito de suas necessidades. (DAY, 2001, 148)

4ª etapa: **conceber programas** que criem vantagem competitiva sustentável com retornos do aumento de lealdade que superem os custos. Um programa que atenda essas condições deve fornecer valor superior ao cliente, personalizando a interação, demonstrar integridade e reforçar os vínculos com o cliente.

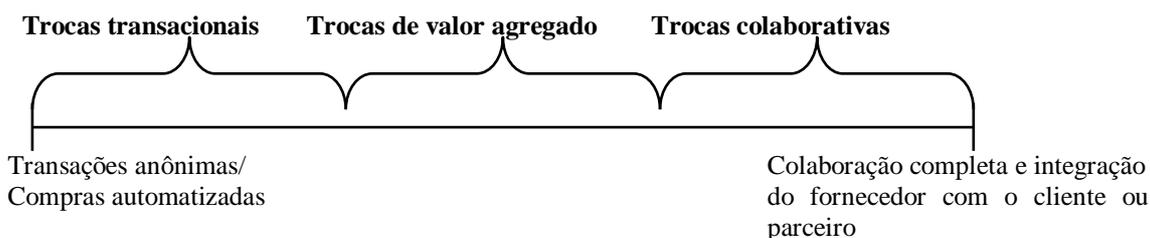
5ª etapa: **engajamento de toda a organização e ajustes na estrutura organizacional** para a implementação do programa desenvolvido. Para Day (2001, p.149), “toda interação com o cliente é importante para a construção do relacionamento”. A empresa deve estar preparada para implementar os ajustes necessários para atender às novas demandas dos clientes, que provêm das interações.

6ª etapa: **monitorar o desempenho e colher *feedback*** para continuar aperfeiçoando as ações, transformando-se em uma organização na qual a aprendizagem é prioridade. Sempre há maneiras para melhorar. As melhores empresas nunca estão satisfeitas. Usam testes-piloto para experimentar novos métodos e aprender mais a respeito daquilo que seus clientes mais importantes valorizam. É preciso manter os funcionários-chave na equipe por tempo suficiente para que tenham um impacto real. “Relacionamentos sólidos exigem continuidade, dentro e fora da empresa”. (DAY, 2001, p.157)

2.3.6 Tipos de relacionamentos no mercado empresarial

Day (2000, p. 25) exemplifica os relacionamentos entre comprador e vendedor no mercado empresarial como uma linha contínua, tendo como extremos as trocas transacionais e as trocas colaborativas, conforme mostra a Figura 21.

Figura 21 - O Espectro do Relacionamento



Fonte: DAY, 2000, p. 26

A **troca transacional** concentra-se em troca de produtos básicos em mercados altamente competitivos. Day (2000, p.25) a compara ao encontro de um turista com um táxi ou ônibus no aeroporto, no qual ocorre somente o intercâmbio de produtos padronizados a preços competitivos.

A **troca colaborativa** envolve um processo no qual o cliente e a empresa fornecedora formam fortes e amplos laços sociais, econômicos, de serviço e técnicos, a fim de atingir benefícios mútuos. (HUTT; SPEH, 2002, p.99)

Na **troca de valor agregado** o foco da empresa é manter clientes, procurando amplo entendimento das necessidades dos clientes e de suas alterações, adaptando ofertas a essas necessidades e fornecendo incentivos contínuos para que os clientes concentrem suas compras nela. (DAY, 2000, p.25)

O espectro de relacionamento determina o tipo de comunicação entre as empresas, a profundidade das interações e os mecanismos de coordenação, como mostra o Quadro 31.

Quadro 31 – As dimensões do espectro de relacionamento

Dimensões	Troca Transacional	Troca de Valor Agregado	Troca Colaborativa
Comunicação	Marketing amplo Negociações	Interações personalizadas Ênfase na retenção Informações sobre os clientes	Os dois lados colaboram Resolução dos problemas em conjunto
Interação	Persuasão Ofertas competitivas	Vendas/ equipe de serviços Vendas por gerentes de contas	Equipes multifuncionais atendem aos clientes Ampla troca de informações Integração social e dos processos Planejamento conjunto
Coordenação	Entregas e condições contratuais coordenadas	Proposta de valor para o cliente e maximizar o valor do cliente ao longo do tempo	Comprometimento mútuo Compartilhamento de metas e incentivos Confiança

Fonte: adaptado de DAY, 2000, p. 27

A **troca transacional** envolve itens padronizados, como embalagens ou materiais de limpeza, nos quais a concorrência influencia as condições comerciais. Tais trocas envolvem comunicação de marketing ampla, com ofertas persuasivas, e restrita às condições contratuais, envolvendo pouco ou nenhum compromisso emocional para sustentar o relacionamento no futuro.

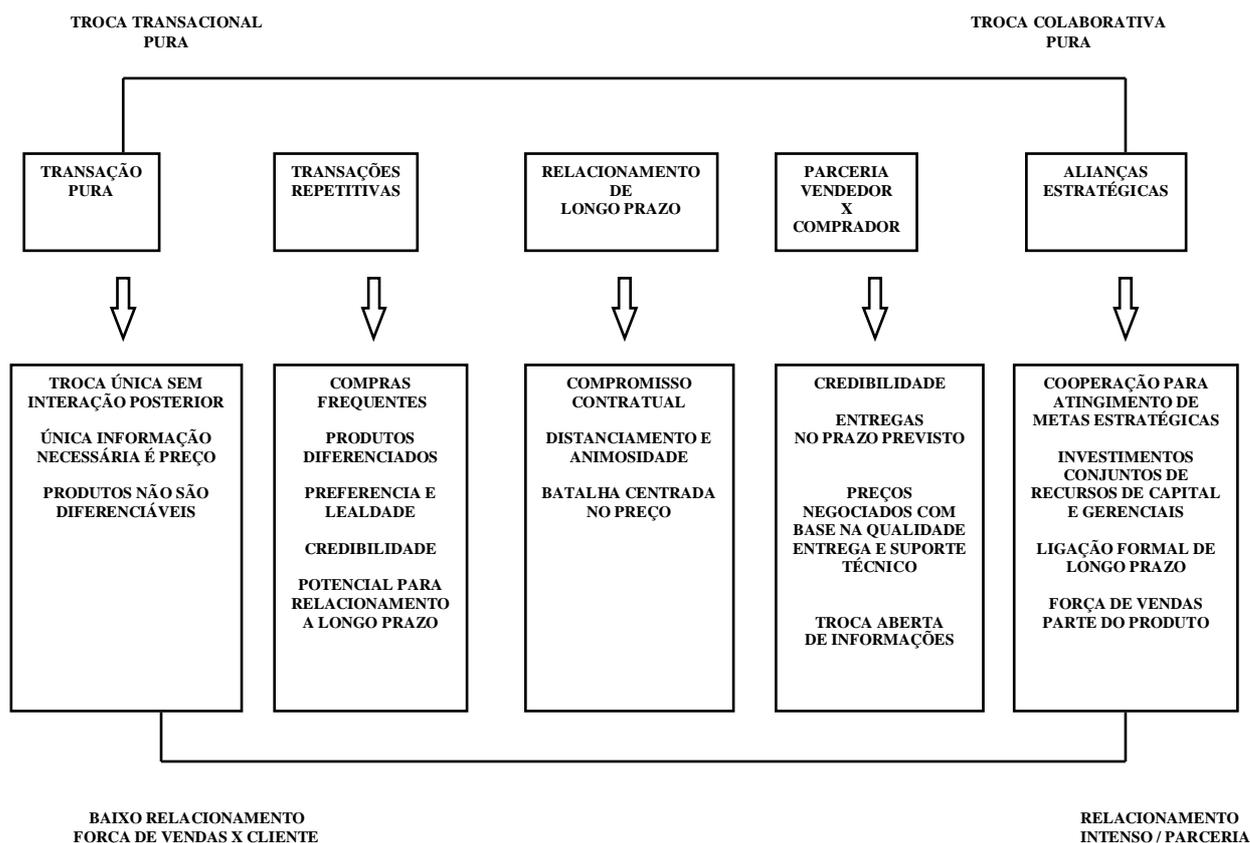
A **troca de valor agregado** envolve itens personalizados conforme as informações fornecidas pelos clientes. A ênfase está na retenção e as interações, muitas vezes, são feitas por gerentes de contas. A coordenação busca uma proposta de valor para que o cliente prolongue seu tempo com a empresa.

A **troca colaborativa** envolve produtos sob medida, como produtos de tecnologia, solução conjunta de problemas e associações múltiplas que integram os processos das duas partes. As equipes são multifuncionais e os processos de planejamento, conjuntos, com comprometimento e confiança mútua. Para Hutt e Speth (2002, p.99), o compromisso de relacionamento envolve a crença de uma das partes de que o relacionamento é tão importante que deve ser mantido e a confiança existe, quando uma das partes percebe a confiabilidade e integridade do parceiro.

A troca colaborativa representa a oportunidade de desenvolver **parcerias e alianças estratégicas** entre vendedor e comprador. As **parcerias** representam interações nas

quais existe credibilidade, os preços são negociados com base na qualidade e a troca de informações é constante. Nas **alianças estratégicas** a cooperação é constante para a consolidação de metas comuns, os investimentos são conjuntos e a ligação formal é de longo prazo, como mostra a Figura 22.

Figura 22 – Tipos de relação entre comprador e vendedor



Fonte: RODRIGUES FILHO, 2004, p.52

As **alianças estratégicas** estão assumindo papel cada vez mais importante na estratégia das empresas líderes. Segundo Day (2000, p.30), a aliança estratégica envolve “uma associação formal de longo prazo, fundamentada em investimentos dirigidos por suas partes ou mais, que juntam capacidades e recursos complementares para atingir objetivos comuns”. O objetivo é alavancar suas competências, ao associar-se com outras que tenham experiência complementar, como fizeram a AT&T e a American Express (unindo cartões de crédito com cartões de chamada telefônica), a Motorola e a Cisco (telefones sem fio com conexão à Internet).

As características do mercado e a importância da compra influem diretamente no **tipo de troca**. Os concorrentes trabalham continuamente para atrair as melhores contas uns dos outros. As necessidades, expectativas e preferências dos clientes sempre mudam e a possibilidade de explorar opções livres de obstáculos em tempo real, por meio da Internet, conspira para elevar a taxa de deserção dos clientes.

Para enfrentar esse desafio, as empresas devem aprender a criar relacionamentos **mutuamente benéficos** com seus clientes, desenvolvendo um profundo entendimento das necessidades e fornecendo soluções de produtos e serviços que as atendam.

Para Rodrigues Filho e Román Amigo (2000, p. 23), a interdependência entre comprador e vendedor é marca registrada do mercado empresarial, que torna o estabelecimento de relações estáveis entre a empresa, seus clientes e fornecedores condição fundamental para sobrevivência.

Algumas empresas começam a perceber que o **tipo de relacionamento** com o fornecedor pode ser um meio eficaz de segmentar os mercados em torno das necessidades fundamentais dos clientes e concentrar os recursos necessários à construção de relacionamento mutuamente vantajoso com grupos de clientes, cortando de modo significativo os custos e a hostilidade gerada por abordagens mal direcionadas.

Para Hooley *et al* (2005, p.336), o desafio no mercado empresarial não é mais simplesmente vender, mas tornar-se o **fornecedor predileto** por meio de um relacionamento colaborativo, no qual o cliente espera que o fornecedor conheça seu negócio o suficiente para criar produtos e serviços que agreguem valor. Os fornecedores excelentes são os que agregam valor ao negócio do cliente, estando suficientemente próximos para avaliar as necessidades dos clientes, desenvolver serviços adicionais, visando melhorar o desempenho da empresa do cliente.

Tal estratégia é muito similar à construção da intimidade com o cliente, descrita por Treacy e Wiersema (1995). Nem todos os clientes desejam ser tratados dessa maneira e nem todos têm a lucratividade e potencial que justifiquem tais investimentos.

2.3.7 A construção do marketing de relacionamento no mercado empresarial

Inúmeros métodos foram sugeridos para construir relações mais próximas com os clientes no mercado empresarial. Basicamente, esses métodos podem ser agrupados em duas categorias: desenvolvimento de **benefícios** superiores e desenvolvimento de **ofertas de produtos** específicos.

A construção de relacionamentos por meio de **benefícios superiores** se divide em: financeiros, sociais e estruturais, conforme Berry e Parasuraman (1992, p.162).

- 1 **Benefícios financeiros:** como os Programas de Fidelização das companhias aéreas para recompensar os clientes mais frequentes, incluindo descontos por volume ou compras repetidas;
- 2 **Benefícios sociais:** estabelecimento de grupos sociais que se encontram regularmente, como Clubes de Clientes que patrocinam eventos sociais, como o clube Harley Owners Group (HOG), da empresa Harley-Davidson, que patrocina eventos regionais, nacionais e internacionais que encorajam o uso das motocicletas; viagens ou eventos sociais patrocinadas por uma empresa, nos quais os clientes podem desenvolver interesses comerciais mútuos.
- 3 **Vínculos estruturais:** como faz a Federal Express, empresa de remessas, que fornece computadores, para aprimorar a estrutura dos melhores clientes, tornando difícil ou custoso para o cliente mudar de fornecedor. Quando os laços estruturais são fortes, mesmo clientes insatisfeitos podem permanecer em razão dos altos custos de mudança. Payne *et al* (2002, p.81) discutem os “pacotes estratégicos” de produtos inter-relacionados, por meio dos quais as empresas constroem barreiras contra a perda dos clientes.

De forma similar, Zeithaml e Bitner (2003, p.150) apresentam quatro estratégias de retenção de clientes: laços **financeiros**, laços **sociais**, laços de **customização**, laços **estruturais**. Os laços financeiros e sociais são muito parecidos aos benefícios financeiros e sociais apresentados. A diferença das abordagens está em separar os vínculos estruturais em laços de customização e estruturais.

Os laços de **customização** são construídos a partir da customização em massa¹² e da criação da intimidade com os clientes, estratégias que sugerem que a fidelidade dos clientes pode ser estimulada pelo conhecimento íntimo dos clientes como indivíduos e pelo desenvolvimento de soluções “um-a-um”, que atendam às necessidades individuais dos clientes. Como exemplo, as autoras apontam o caso da *Streamline* (empresa de encomendas) que aprende sobre as necessidades individuais dos seus clientes empresariais e desenvolve soluções customizadas.

Os laços **estruturais** são considerados pelas autoras como os mais difíceis de imitar, abrangendo os laços financeiros, sociais e de customização entre clientes e empresa. Frequentemente, são criados com base tecnológica e servem para tornar o cliente mais **produtivo**. No contexto de compras organizacionais, a *Allegiance Healthcare Corporation* (empresa farmacêutica) desenvolveu formas de aperfeiçoar as ordens de compras, a entrega e o faturamento para hospitais, criando um sistema integrado e entregas personalizadas, ampliando seu valor como fornecedor e reduzindo os custos dos clientes.

Na **oferta de benefícios**, a empresa deve ir além da questão financeira e considerar aspectos emocionais e comportamentais para superar as expectativas dos clientes. “Procedendo dessa forma, é possível gerar um vínculo mais sustentável com os clientes, fato que, por envolver aspectos subjetivos, será mais difícil de ser copiado pelos concorrentes”. (CRESCITELLI, 2003, p. 109)

No **desenvolvimento de ofertas de produtos específicos**, para Hutt e Speh (2002, p.103), a empresa deve descobrir os clientes que desejam uma perspectiva apenas transacional, enfatizando preços baixos, e os clientes que valorizam serviços substanciais e desejam um relacionamento mais colaborativo.

¹² A customização em massa foi definida como “o uso de processos flexíveis e estruturas organizacionais a fim de produzir produtos e serviços variados e frequentemente individualizados ao preço de produtos e serviços padronizados” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.153)

Alguns clientes representam contas que podem ser elevadas a um nível que agregue valor ao relacionamento para ambas as partes. Neste caso, para desenvolver ações de marketing de relacionamento **receptivas e lucrativas**, Anderson e Narus (1991, p.95) propõem seis etapas:

- 1 Segmentação do mercado por aplicação do produto e capacidades dos clientes.** O banco de dados da empresa deve fornecer o histórico do relacionamento com cada cliente, identificando os principais tomadores de decisões, compras passadas em todas as linhas de produtos e traçando um perfil das necessidades e potencial do cliente. A partir do banco de dados, a empresa segmenta seu mercado em função das aplicações dos seus produtos e potencial dos seus clientes.
- 2 Avaliação do valor do produto ofertado para cada segmento.** Segundo Anderson e Narus (1991, p.98), “**valor** refere-se aos benefícios econômicos, técnicos, sociais e de serviço recebidos por uma empresa-cliente em troca do preço pago por um produto oferecido”. Ao apresentar o valor de suas ofertas, a empresa deve avaliar o potencial e as necessidades dos diferentes grupos de clientes.
- 3 Seleção dos segmentos-alvo e diferentes relacionamentos.** A seleção de conta requer entendimento claro das necessidades dos clientes, controle rigoroso dos gastos no atendimento de diferentes grupos de clientes e previsão de oportunidades de lucro em potencial. A partir dessas informações é possível separar as contas que serão ofertadas em relações transacionais e as contas com as quais serão trabalhados relacionamentos colaborativos.
- 4 Desenvolvimento de ofertas de produtos específicos para cada conta.** A empresa pode desenvolver estratégias sob medida que atendam melhor tanto aos clientes que desejam uma ênfase colaborativa como àqueles que procuram uma ênfase transacional. Os clientes que desejam **soluções sob medida** devem ser atendidos com ofertas flexíveis de produtos e serviços, como mostra o Quadro 32. Para os que desejam apenas transações, devem ser ofertados produtos com **separação dos itens que compõem o preço**, para criar ofertas direcionadas para suas necessidades.

Quadro 32 - Dez maneiras de desenvolver a oferta de produtos

1. “Puxar” programas promocionais	Destina verba para anúncios em jornais para os clientes dos clientes, identificando os produtos da empresa fornecedora
2. Garantia, assistência e acordos de reparos	São oferecidos para reduzir os riscos na compra de produtos da empresa fornecedora
3. Propaganda e promoção cooperada	Garantem a preferência da empresa fornecedora em anúncios e verba para empresas pequenas.
4. Somar esforços de vendas entre comprador-vendedor	Diminui o custo de vendas para a entrada em novos mercados
5. Coordenar em conjunto programas de redução de custos	A implantação de programas de redução de custos em conjunto pode otimizar a produção e fortalecer a relação entre as empresas
6. Melhorar a relação com as áreas técnicas	A aproximação com as áreas técnicas pode trazer sugestões de melhorias nos produtos e materiais utilizados
7. Melhorar a relação entre as áreas de Logística e Sistemas de Entrega	A interação entre as áreas de logística e sistemas de entrega pode trazer benefícios comuns, como a otimização de entregas e estoques
8. Extranet para fazer e acompanhar pedidos	Uma extranet personalizada para as maiores contas possibilita maior sinergia e rapidez na execução e monitoramento dos pedidos
9. Compartilhar informações e experiências bem sucedidas	Compartilhar estudos na área de Marketing, participação de mercado, tendências, recursos tecnológicos, entre outros
10. Aumento do valor com programas cooperados de desenvolvimento de novos produtos	Projetos em conjunto para desenvolvimento de inovações, com soluções participativas que envolvam o cliente-fornecedor desde o início

Fonte: adaptado de ANDERSON; NARUS, 1991, p.107

5 Implementação de estratégias de relacionamento. As áreas de vendas, serviços técnicos e serviços aos clientes têm papel central no gerenciamento do relacionamento. Estratégias bem sucedidas de relacionamento precisam de unidades de suporte, como logística e serviços técnicos.

6 Avaliação dos resultados do relacionamento e reavaliação da proposta. Alguns esforços podem falhar porque as expectativas das partes não são as mesmas. Ao isolar as necessidades do cliente e os custos associados dos serviços adicionais, a empresa estará mais bem equipada para adaptar, de forma lucrativa, a oferta de produto apropriada às necessidades de determinado cliente.

“O objetivo de um relacionamento no mercado empresarial é permitir ao comprador e ao vendedor **maximizar valores conjuntos**, o que exige avaliação formal dos resultados do relacionamento por meio de monitoramento constante do retorno obtido pelo cliente.” (HUTT; SPEH, 2002, p.107)

Costa (2004, p. 95), baseado em entrevistas com executivos de uma empresa de distribuição de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) no mercado brasileiro, apresenta as seis etapas do modelo de Anderson e Narus (1991) e uma avaliação do processo, conforme mostra o Quadro 33.

Quadro 33 – A implantação do MR em empresas de distribuição de GLP

Etapas de implantação do marketing de relacionamento	Particularidades do modelo para a empresa estudada
1 Segmentação do mercado por aplicação do produto e capacidades do cliente	Segmentação por aplicação do produto e importância para o cliente e por seu porte
2 Avaliação do valor para o cliente de cada produto ofertado em cada segmento	Avaliação do valor por segmento é utilizada diretamente na precificação do produto
3 Definição de segmentos-alvo e empresas dentro dos segmentos, para os vários tipos de relacionamento	Existe clara priorização de segmentos
4 Desenvolvimento de ofertas de valor superior para cada conta estratégica ou segmento de cliente	Os tipos de relacionamentos desenvolvidos são específicos para cada segmento e podem ser particularizados por cliente
5 Implementação de estratégias de relacionamento	A equipe de vendas participa ativamente da implementação das ofertas de valor superior para as principais contas
6 Avaliação e atualização periódica do valor da oferta de relacionamento	A avaliação é apenas qualitativa ou quantitativa de forma macro. As revisões das ofertas são periódicas

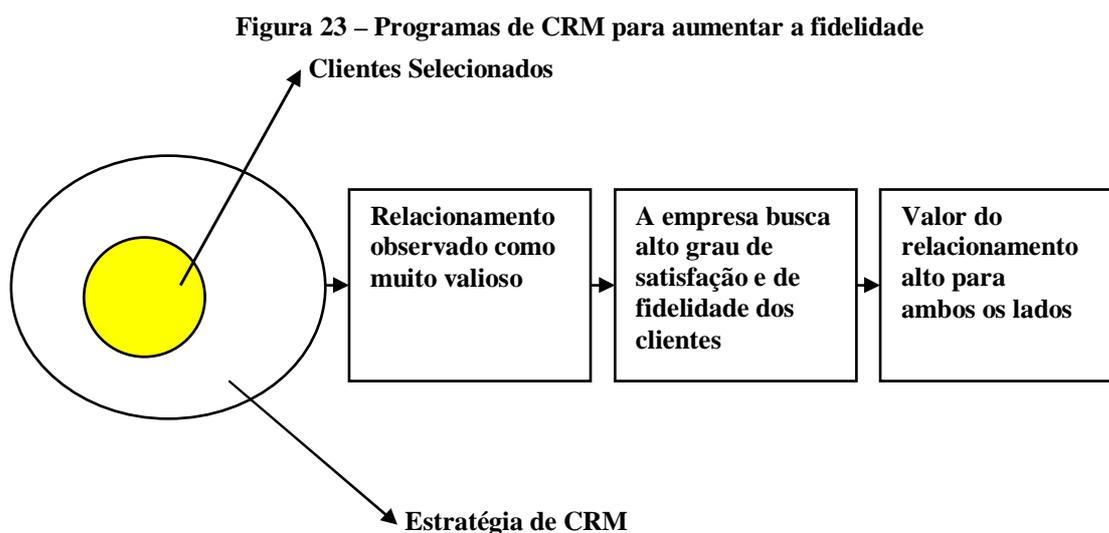
Fonte: COSTA, 2004, p.95

Passos Jr. (2003, p.165) considera que a **seleção de clientes** é um fator altamente relevante nas estratégias de relacionamento em três empresas pesquisadas. Segundo o autor, as empresas utilizam como critérios de segmentação da base de clientes o valor das compras efetuadas, o porte do cliente e o nível de comprometimento do cliente com o relacionamento. Por meio de **programas de gerenciamento de contas estratégicas** e de times de venda e de serviço, que concentram sua atuação sobre os clientes de maior valor, a organização fortalece os vínculos de relacionamento e consegue oferecer tratamento preferencial aos seus clientes mais importantes.

Para Brown (2001, p.11), o CRM possibilita que a empresa monte programas de marketing que melhor se enquadrem com suas intenções. O autor sugere programas para retenção dos clientes atuais, evitando cancelamento e programas para aumentar a fidelidade dos clientes.

Os programas de CRM para **retenção dos clientes** visam à redução do *churn* (taxa de cancelamento), oferecem benefícios aos clientes, que estão quase cancelando, e/ou subgrupos potenciais de cancelar, de forma proativa. Por exemplo, as empresas de cartão de crédito enviam ofertas aos clientes inativos, para que ativem seus cartões, antes do mês de vencimento da anuidade.

Os programas de CRM que visam aumentar a **fidelidade** são representados por Brown (2001, p.54) com o modelo *ovo frito*. A gema representa os clientes selecionados pela empresa e a clara, a estratégia de CRM, porque, assim como a clara do ovo, ela forma uma camada protetora que alimenta os clientes”. O autor defende que clientes estratégicos precisam ser protegidos e abrigados contra as ofertas da concorrência, conforme mostra a Figura 23.



Fonte: BROWN (2001, p.54)

Para o autor, a gema pode ficar mais forte com o tempo e a tendência a perder clientes pode diminuir, se o cliente permanecer protegido. A meta é que o relacionamento entre o cliente e a empresa fique forte ao passar por diferentes estágios. Dessa forma, a satisfação cresce, assim como a percepção de valor do relacionamento, o que leva ao aumento de fidelidade. Se a empresa continua satisfazendo as necessidades dos clientes e mantendo seus serviços, emerge com o tempo uma criação mútua de valor e uma dependência do cliente, sendo esta a meta final do CRM Estratégico, denominado pelo autor como S-CRM (*Strategic CRM*).

O autor considera que as empresas evoluem na forma como tratam os clientes. A evolução começa no Estágio I, no qual a aquisição de clientes é o enfoque principal; na evolução para o Estágio II, as ações de retenção de clientes se tornam o estágio central; depois, a empresa progride para o Estágio III, em que o atendimento estratégico aos clientes se torna a cultura e a prática, sendo a meta a dependência do cliente. (BROWN, 2001, p.65)

O estágio III se consolida com a criação de um ambiente em que o gerenciamento estratégico de contas seja prioritário, exigindo envolvimento dinâmico da força de vendas.

2.3.8 O papel da força de vendas no relacionamento no mercado empresarial

Para Levitt (1983, p.46), as reações e percepções do vendedor e do comprador são muito diferentes após o processo de vendas, como mostra o Quadro 34.

Quadro 34 – Percepções quando a venda é fechada

Percepção do vendedor	Percepção do comprador
Cota alcançada	Julgamento adiado; aplica o teste do tempo
As negociações acabaram	O ciclo de compra continua
A atenção volta-se para outros clientes	A aquisição é focalizada; deseja assegurar que as expectativas tenham sido satisfeitas
A tensão é aliviada	A tensão aumenta
O relacionamento é reduzido ou encerrado	Compromisso feito; relacionamento intensificado

Fonte: LEVITT, 1983, p.47

O autor destaca que a empresa só conseguirá manter relacionamentos, se conseguir diferenciar seu pós-venda, cumprindo o compromisso estabelecido. Para administrar com eficácia o relacionamento fornecedor-comprador, o autor entende que os gestores precisam satisfazer quatro requisitos:

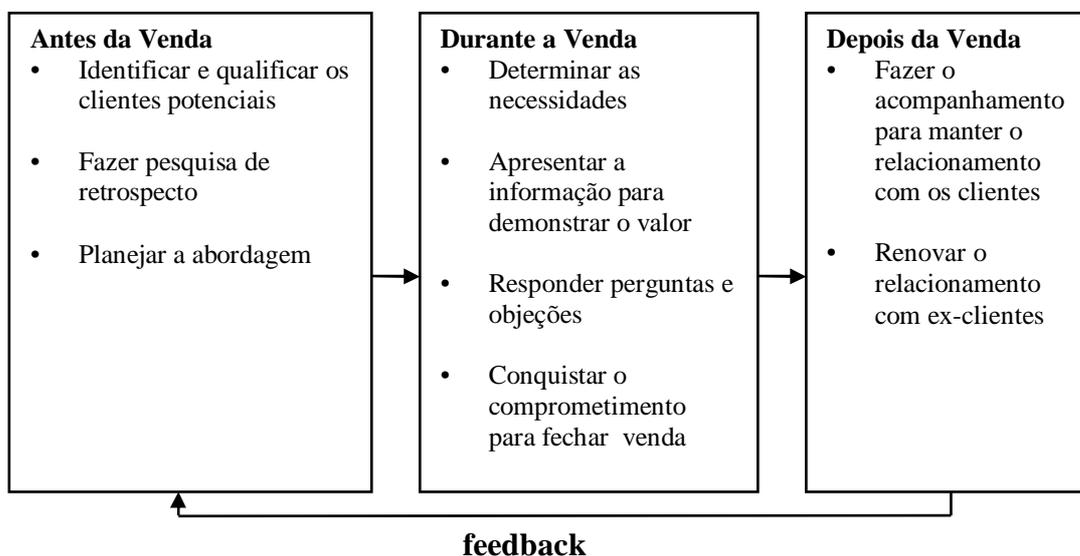
- 1 **Conhecer.** Compreender tanto as áreas problemáticas como as que apresentam oportunidades no pós-venda.

- 2 **Avaliar.** Determinar o atual posicionamento da empresa, especialmente o que se faz necessário para obtenção dos resultados desejados.
- 3 **Prestar contas.** Apresentar regularmente relatórios sobre relacionamentos mantidos entre comprador-vendedor.
- 4 **Agir.** Tomar decisões, fazer alocações e estabelecer rotinas e comunicações com base no seu impacto sobre os relacionamentos-alvo. Reforçar constantemente o conhecimento e as ações. (LEVITT, 1983, p.54)

Para Mckenna (1993, p.33), os vendedores bem sucedidos não vão atrás de pedidos, mas de **relação com os clientes**. “As vendas não são mais uma função separada, mas fazem parte da solução de problemas. O vendedor é parte integral e intangível do produto que vende, é quem fornece outros ingredientes vitais que diferenciam seus produtos de todos os outros”.

Para Nickels e Wood (1999, p. 378), a venda pessoal é um elemento central na formação e sustentação de relacionamentos contínuos com clientes organizacionais. O autor divide o processo de vendas em três partes, conforme mostrado na Figura 24.

Figura 24 – O processo de venda e a construção de relacionamento



Fonte: adaptado de NICKELS; WOOD, 1999, p. 378

Antes do contato de vendas, a equipe de marketing e vendas faz extenso planejamento e pesquisas, identificando e qualificando os clientes potenciais, além de planejar a abordagem. **Durante** o contato, o vendedor determina as necessidades do cliente,

apresenta informações, responde a perguntas e objeções, ganhando o comprometimento do cliente para fechar a venda. **Depois** do contato, a equipe de vendas faz o acompanhamento para assegurar a satisfação do cliente e manter o relacionamento. Em negociações orientadas para o cliente, o planejamento e o acompanhamento tomam mais tempo do que o contato de vendas em si.

Para Hutt e Speh (2002, p.106), “a força de vendas desempenha papel fundamental na construção de relacionamentos”. Algumas empresas dividem a organização de vendas em unidades que atendem a categorias diferentes, como contas transacionais ou contas estratégicas.

Como exemplo, o autor cita a área Comercial da Motorola Semicondutor Group, composta por três unidades: uma equipe voltada para o **mercado estratégico**, responsável por 60 contas de parceria, uma equipe de vendas **geográfica**, responsável por milhares de contas transacionais, e uma equipe de vendas de **distribuição**, que atende às necessidades dos distribuidores. Periodicamente, por meio de cuidadoso processo de seleção, contas transacionais são elevadas a parcerias, que, se não atingem os objetivos determinados, são rebaixadas e transferidas para a equipe de vendas geográfica.

Harrison (2005, p.227) aponta que a Motorola acredita que sua equipe de vendas tem papel vital na **transposição das fronteiras** entre o cliente e a organização. “Os membros da equipe de vendas atuam como representantes dos clientes. Eles devem ser capazes de chegar à Motorola e transmitir aos tecnólogos e outras pessoas o que precisam para resolver os problemas e antecipar as necessidades dos clientes”.

Para Ikeda (2000, p. 66), os vendedores atuam como um ponto de **absorção de incertezas**, reduzindo o conflito na relação comprador-vendedor. Como principal elo eles têm considerável influência na percepção do comprador em relação à credibilidade e valor dos serviços e, conseqüentemente, ao interesse do comprador pela continuidade do relacionamento. Os compradores têm mais lealdade com os vendedores que as firmas que os empregam.

Para Siqueira (2005, p.395), o vendedor precisa ser versátil, uma vez que a sua tarefa é altamente complexa, incluindo, além de vender, fazer pesquisas de mercado, manter boas relações públicas, ser um consultor empresarial, manter entusiasmo e autodisciplina.

Segundo o autor, para ser “vendedor de sucesso”, o profissional deve ter personalidade, conhecimento técnico-comercial e habilidades, como mostra a Figura 25. A **personalidade** ocupa o topo da pirâmide, pois reflete características pessoais, como boa aparência, comunicação e sociabilidade. A base é a **habilidade de vendas**, ou seja, o conhecimento que o vendedor tem dos processos de compra e de venda de cada cliente e o domínio das técnicas e instrumentos das vendas empresariais. No meio está o **conhecimento** técnico-comercial adquirido por treinamento formal, observação e experiência.

Figura 25 – Qualidades do vendedor empresarial de sucesso



Fonte: SIQUEIRA; 2005, p.396

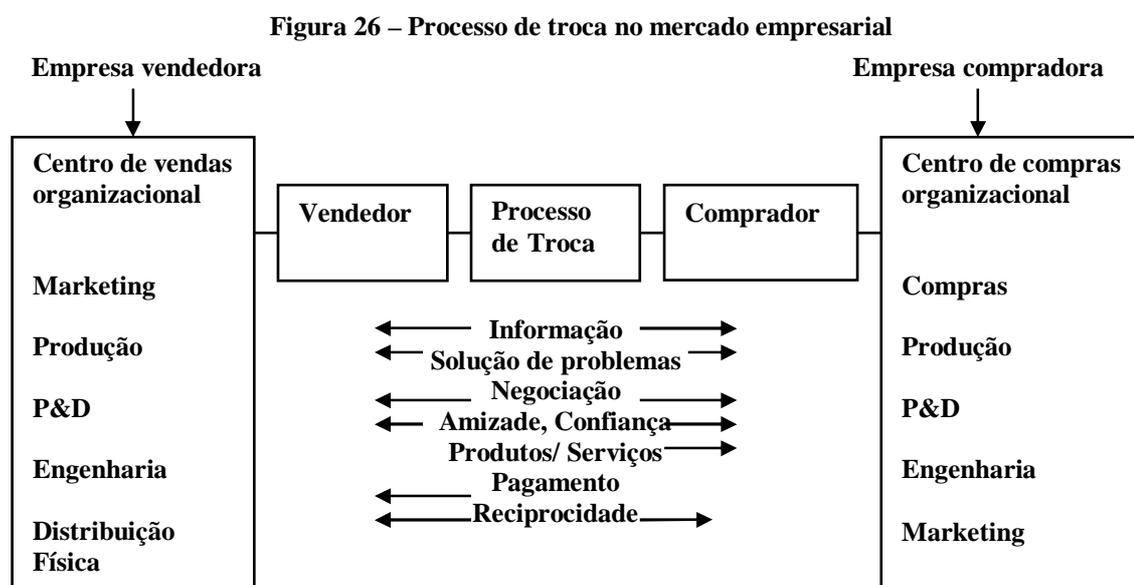
Segundo Crescitelli (2003, p.84), o perfil do profissional de vendas está mudando.

“Sai o vendedor e entra o **assessor comercial**, aquele que passa a assessorar o cliente. [...] isso significa que ele tem que conhecer profundamente os produtos que comercializa, ter conhecimento do mercado, do perfil do seu cliente, e estar atualizado quanto ao ambiente da sua área de atuação”.

Neves *et al* (2006, p.96) destaca como funções da força de vendas: coleta de informações; gerenciamento do território; administração de clientes individuais; análise da concorrência em vendas; desenvolvimento de vínculos com clientes; vender

eficazmente; gestão da agenda; *benchmarking* em vendas, fazendo uma adaptação das boas práticas.

Para Hutt e Speh (2002, p.359), o **vendedor** atua como representante de um **centro organizacional de vendas** e o **comprador** como um representante de um **centro organizacional de compras** no **processo de troca** da venda empresarial, conforme mostra a Figura 26.



Fonte: HUTT; SPEH, 2002, p.359

Os membros da organização vendedora, envolvidos com a venda, constituem o **centro organizacional de vendas**, com o objetivo de aquisição e processamento de **informações** pertinentes relacionadas ao mercado e estratégias de vendas. Algumas empresas, como Hewlett-Packard e Du Pont, adotam formalmente equipes de gerenciamento de contas.

No **centro organizacional de compras** as pessoas compartilham os objetivos e riscos das decisões, compondo a unidade tomadora de decisão da empresa compradora.

Na Figura 26, o vendedor e o comprador começam a interação com planos, objetivos e intenções específicas, negociando interna e externamente as condições. O processo envolve troca de informações, solução de problemas, negociações, amizade, confiança, produtos e serviços, pagamento e reciprocidade entre as partes.

Para o autor, devido às incertezas sempre presentes no ambiente empresarial, a **qualidade do relacionamento** contribui para um vínculo duradouro, ao garantir que o vendedor continuará a atender a expectativa do cliente (satisfação), sem distorcer informações ou prejudicar seus interesses. Nesse sentido, a qualidade do relacionamento compreende duas dimensões: **confiança** no vendedor e **satisfação** com o vendedor.

Assim, a implantação de ofertas sob medida só será bem sucedida, se a equipe de vendas tiver forte participação no processo. Mesmo na elaboração de benefícios aos clientes, como programas de relacionamento, a equipe de vendas precisa envolver-se desde o início, pois deverá passar **credibilidade para a ação**, endossando o que foi feito e apoiando as ações.

2.3.9 Aprendizagem organizacional e marketing de relacionamento

À medida que vão evoluindo as empresas, os produtos, os serviços e as necessidades do cliente, os fornecedores precisam decidir onde investir tempo e recursos, visando ao desenvolvimento de **relacionamentos duradouros**. (SHAPIRO, 1994, p.179)

Ribeiro (1999, p.65) caracteriza o desenvolvimento do marketing de relacionamento numa organização como um **processo de aprendizado** que requer atenção permanente com a internalização de melhorias e inovações em produtos, processos e procedimentos de gestão na cultura organizacional.

Para Peppers e Rogers (1997, p.12), o **relacionamento de aprendizado contínuo** entre empresa e cliente torna-se mais inteligente a cada interação, definindo melhor as necessidades e os gostos individuais do cliente específico. É de interesse do próprio cliente permanecer com a empresa que desenvolveu originariamente o relacionamento, pela conveniência que proporciona. Em uma compra repetida pela Internet, os itens adquiridos ficam armazenados, o que representa uma conveniência no momento da segunda compra, pois não se parte do zero, mas da lista anterior.

Segundo os autores, pode-se descrever assim o processo:

- 1 O cliente diz para a empresa o que quer, mediante interação e *feedback*.
- 2 A empresa atende às especificações mediante a customização de seu produto e serviço às necessidades daquele cliente.
- 3 Com a ocorrência de mais interações e *feedback*, o cliente gasta tempo e energia para ensinar à empresa mais e mais sobre suas necessidades e preferências.
- 4 Para obter um nível equivalente de serviço junto a outra empresa, o cliente precisa primeiro ensinar ao concorrente o que já ensinou à empresa original.

Para Hutt e Speh (2002, p.107), a empresa deve **atualizar continuamente** o valor de seus produtos e **oferta de relacionamento**. A atenção deve centrar-se em novos serviços que possam ser incorporados à oferta, bem como nos elementos que possam ser separados ou subtraídos. A relação de trabalho com os clientes está entre os mais valiosos ativos de uma empresa, necessitando de cuidados e atenção contínua.

Como exemplo, os autores apontam o caso da IBM (*International Business Machine*) que desenvolveu o programa *Focusing on You* (Focando em você) que se concentra no **aprendizado das necessidades de cada cliente**. O programa armazena as informações em um banco de dados e usa a Internet como veículo de captação e transmissão dos dados. A IBM possibilita aos clientes decidirem o tipo de informação e o modelo como desejam recebê-la (por exemplo, e-mail, mala-direta, vendedor).

O objetivo é a troca de informações permanente e o desenvolvimento de um relacionamento próximo com cada cliente. O programa também permite que o vendedor concentre-se nas prioridades específicas do cliente. Como resultado da ação, a empresa utiliza os dados e retorno recebido de cada cliente para ajustar e atualizar continuamente suas ofertas para aquele cliente.

Para viabilizar esse aprendizado, grandes e médias empresas do mercado empresarial estão investindo em tecnologias para **automatizar a força de vendas**. A primeira onda de automação veio acompanhada de *notebooks* (computadores pessoais portáteis) e *palmtops* (agenda com armazenamento de informações), muito utilizados para apresentações e captação de informações dos clientes. Hoje, segundo Hutt e Speh (2002, p. 368), a automação inclui sistemas de gerenciamento de relacionamento mais

complexos, englobando as funções de vendas, marketing e serviços a clientes. O objetivo é armazenar as informações em um único banco de dados compartilhado que possa ser acessado em tempo real. Assim, qualquer atualização no relacionamento com o cliente fica armazenada em uma base de dados única, que pode ser acessada por diversos departamentos.

Passos Jr. (2003, p.164), realizando estudo de caso em três organizações, constatou que, apesar de todos os avanços de tecnologia e manutenção de uma base de dados de clientes, tal processo não parece ser de eficiência elevada:

“Os integrantes da força de vendas, em muitos casos, parecem ser proprietários dos clientes mais do que a própria organização, o que pode ser explicado pelo fato da memória organizacional ainda localizar-se mais nas cabeças das pessoas do que nos bancos de dados organizacionais.”

Anderson e Narus (1998, p.54) propõem o uso de *focus group*¹³ para aumentar o aprendizado sobre os clientes. Para os autores, em alguns casos, o único meio de obter informações sobre o que o cliente valoriza são discussões em grupo as quais revelam as diferentes percepções dos clientes. Como resultado, a empresa pode descobrir novas ofertas de produtos desejadas pelos clientes, novas formas de agrupar os clientes, entre outras informações relevantes.

Slater e Narver (1995, p.63) estudaram a relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, propondo uma nova abordagem para a organização que aprende. Os autores definem aprendizado organizacional como o desenvolvimento de novo conhecimento ou percepção que tem o potencial de influenciar o comportamento corporativo. É um processo que envolve a coleta de informações (experiência direta, experiência de outros ou memória organizacional), sua disseminação e interpretação compartilhada, levando a um consenso sobre o seu significado e implicações para o negócio.

¹³ *Focus group* é um painel de pessoas, normalmente de seis a dez respondentes, lideradas por um moderador treinado, que se reúne por um período de 90 minutos a duas horas. O moderador usa os princípios de dinâmica de grupo para focar ou guiar o grupo na troca de idéias, sentimentos e experiências em um tópico específico. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.133).

A mudança de comportamento corporativo é a ligação entre o aprendizado organizacional e seu principal ativo, a melhoria do desempenho. O aprendizado pode influenciar o comportamento organizacional por sua aplicação direta à solução de algum problema, pela mudança de perspectiva sobre os problemas existentes ou pelo aumento da satisfação dos clientes.

George Day (2001, p.135) complementa a análise, afirmando que a habilidade superior da organização em aprender é crítica, devido à aceleração das mudanças tecnológicas e dos mercados, à explosão de informações disponíveis e à importância da ação. Tal habilidade é uma fonte de vantagem competitiva baseada em competência, devido a sua complexidade, possibilidade de utilização em diversas atividades (de desenvolvimento de produtos a serviços aos clientes) e dificuldade de imitação.

De posse do arcabouço teórico apresentado, é possível discutir os aspectos metodológicos da pesquisa de campo com a finalidade de contribuir para uma melhor compreensão dos aspectos teóricos e formular uma proposta de sistematização dos fatores externos e internos associados ao uso do marketing de relacionamento pelo mercado empresarial.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

O objetivo deste capítulo é explicitar a opção metodológica adotada e o procedimento de pesquisa empírica, visando à reprodutibilidade do estudo, considerando os itens: tipos de pesquisa, o método estudo de caso e etapas do estudo de caso.

3.1 Tipos de Pesquisa

A escolha de um tipo de pesquisa depende do objetivo do estudo. Selltiz (1974, p.59) descreve alguns dos principais tipos e seus objetivos:

- **Estudos Exploratórios:** quando se pretende obter familiarização ou nova compreensão de um fenômeno, o que exige um planejamento de pesquisa suficientemente flexível para possibilitar uma avaliação de seus múltiplos aspectos.
- **Estudos Descritivos:** para apresentar, de modo preciso, as características de uma situação, verificar com que frequência ocorre e formular modelos.
- **Estudos Causais:** para verificar uma hipótese formulada por estudo exploratório, que é o mais recomendado, no caso de problemas dos quais se tem conhecimento reduzido.

Malhotra (2001, p.107) apresenta três categorias de pesquisa, seus objetivos, características e métodos de coleta de dados, como mostra o Quadro 35.

Quadro 35 - Tipos de Pesquisa

Tipo de Pesquisa	Exploratória	Conclusiva	
		Descritiva	Causal
Objetivo	Maior compreensão do problema Gerar idéias e dados	Descreve características ou funções do mercado	Obter relações de causa e efeito
Características	Flexível e versátil Normalmente é onde o processo inicia	Necessita da formulação prévia de hipóteses específicas	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes Requer uma concepção planejada e estruturada
Métodos de coleta de dados	Análise de dados secundários Entrevistas com especialistas	<i>Survey</i> (inquéritos) Painéis Observação	Experimentos

A **pesquisa exploratória** possibilita **maior compreensão de um problema**, sendo usada em campos de estudos pouco estabelecidos, nos quais é necessário obter dados adicionais para definir o problema.

A **pesquisa exploratória** é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade dos métodos de coleta de dados, utilizando alguns caminhos, como análise de dados secundários, entrevistas com especialistas, estudo de caso, grupos de foco, entre outros.

A **pesquisa descritiva** relata características de situações ou funções de mercado, visando a:

- verificar características de grupos relevantes, como clientes, vendedores, fornecedores ou áreas do mercado;
- determinar percepções dos consumidores com relação às características dos produtos e
- prever variações de consumo.

A **pesquisa descritiva** necessita da formulação prévia de hipóteses específicas, utilizando, para coleta de dados, *survey*¹⁴, painéis e observação.

A **pesquisa causal** é utilizada para se obter relações de causa e efeito. Os gestores freqüentemente tomam decisões baseadas em relações causais presumidas, como acreditar que *uma redução de preços* irá resultar em *aumento de vendas e ganho de participação de mercado*, o que nem sempre acontece. “Relações de causa-efeito são difíceis de demonstrar, exigindo uma pesquisa com muito planejamento e estruturação”. (MALHOTRA, 2001, p. 111)

A **pesquisa causal** tem como objetivos:

- verificar quais variáveis são **as causas** (variáveis independentes) e quais **os efeitos** (variáveis dependentes) de um fenômeno e
- descobrir a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito previsto.

O principal método de coleta de dados da pesquisa causal é a experimentação.

¹⁴ O método de *survey* ou inquérito para a obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas, por meio de questionário estruturado. (MALHOTRA, 2001, p. 110).

Outra forma de classificar os tipos de pesquisa é a metodologia utilizada para obtenção dos dados. Os dados primários podem ser **qualitativos** ou **quantitativos** quanto à sua natureza. A metodologia para obtenção de dados primários qualitativos costuma ser chamada de **pesquisa qualitativa** e de dados quantitativos, **pesquisa quantitativa**.

A **pesquisa qualitativa**, como mostra o Quadro 36, é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, que proporciona reflexões e compreensão do contexto do problema. As informações podem ser obtidas a partir da análise do discurso do entrevistado, mas considera-se sua postura global diante das questões colocadas. Sem preocupação estatística, este método é utilizado para casos nos quais se quer explorar um problema e seus dados podem ser considerados conclusivos, mas não generalizáveis à população-alvo.

Quadro 36 - Metodologias de Pesquisa: Qualitativa versus Quantitativa

Metodologia	Qualitativa	Quantitativa
Objetivo	Obter compreensão qualitativa das razões e motivações envolvidas	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Alguns casos	Grande número de casos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Compreensão do problema	Recomenda um curso final de ação

Fonte: MALHOTRA, 2001, p.156

A pesquisa **quantitativa** tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, utilizando um grande número de casos, com amostras representativas, coleta de dados estruturada e análise estatística dos dados.

Como neste estudo o objetivo geral é avaliar o marketing de relacionamento como suporte para conquistar vantagem competitiva no mercado empresarial, é utilizada a pesquisa exploratória, qualitativa, com o método estudo de caso.

3.2 O método estudo de caso

Para Yin (2005, p.19), a escolha da estratégia de pesquisa depende de três condições: a) o tipo de questão de pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos contemporâneos.

“Os estudos de caso representam a estratégia preferida, quando se colocam questões do tipo **como** e **por quê**, quando o pesquisador tem **pouco controle** sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos **contemporâneos** inseridos em algum contexto da vida real.” (YIN, 2005, p. 19)

Para Denzin e Lincoln (2005, p. 443), pesquisadores qualitativos estudam fenômenos sociais em seu **ambiente natural**, buscando interpretá-los a partir dos significados que lhes são atribuídos.

Para Campomar (1991, p.95), 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.

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. O estudo de casos múltiplos contém dois ou mais casos nos quais se faz um levantamento de dados semelhantes e a análise dos resultados é apresentada em conjunto.

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 atue de forma **representativa** na área de marketing de relacionamento, onde vários itens da teoria poderão ser verificados.

A escolha da **Syngenta Proteção de Cultura Limitada** como unidade a ser investigada foi feita devido ao fato de a empresa já possuir, há seis anos, um programa de marketing

de relacionamento bem estruturado, para os maiores agricultores, denominado **OTO**¹⁵, procurando crescer por meio de soluções personalizadas, desenvolvendo a disciplina de valor **intimidade com o cliente**, sendo inovadora frente à concorrência do setor.

A Gazeta Mercantil classifica a empresa agroquímica Syngenta no setor econômico **Químicos e Petroquímicos** e subsetor **Defensivos Agrícolas**. Os produtos comercializados são matérias-primas, suprimentos e serviços para os agricultores.

Para conhecer um pouco mais sobre a empresa, antes de dar início ao trabalho de campo, foram realizadas duas entrevistas em profundidade: uma com a diretora de Atendimento da agência de marketing de relacionamento **GreyZest**, responsável, durante o ano de 2005, pela elaboração das peças de comunicação do Programa OTO, e outra com o diretor da **SBK Business** que presta consultoria nas áreas Comercial e Marketing para a Syngenta, tendo desenvolvido trabalho de gestão comercial focado na base de distribuidores.

As duas entrevistas apontaram a Syngenta no Brasil como um caso representativo, pois a empresa busca constantemente novas soluções para criar intimidade com os clientes e adota uma gestão profissionalizada em um mercado altamente competitivo.

3.3 As etapas do estudo de caso

O processo de construção deste estudo de caso seguiu as oito etapas sugeridas por Eisenhardt (1989, p.532), como mostra o Quadro 37.

¹⁵ A sigla OTO teve origem no conceito de *Marketing One-to-One* (Um-a-Um), criado por Don Peppers e Martha Rogers, em 1993, que serviu como referência para criação do programa OTO da Syngenta.

Quadro 37 – As etapas de um estudo de caso

Étapas	Descrição	Justificativa
1 Definições iniciais	Definição das questões de pesquisa	Focar esforços e ter subsídio teórico para a parte empírica
2 Seleção do caso	Seleção de caso representativo	Focar esforços em casos úteis que reproduzam ou estendam a teoria
3 Desenho dos instrumentos	Definição do roteiro de entrevista Utilização de fontes de evidências variadas	Busca-se triangulação e visão sinérgica das evidências
4 Trabalho de campo	Coleta de dados no campo com flexibilidade para fazer ajustes	Análises iniciais permitem ajustes no trabalho de campo
5 Análise dos dados	Análise dos dados do caso	Obtém-se familiaridade com os dados para uma proposição teórica preliminar
6 Formulação de pressupostos	Tabulação das evidências relacionadas ao caso; busca dos “porquês” na teoria	Construção da validação interna permite a formulação de pressupostos
7 Comparação com a teoria	Comparação com a teoria conflitante e similar ao encontrado no campo	A comparação com a teoria permite a reformulação da proposta e novas sugestões
8 Fechamento	Saturação da teoria, quando possível	Fechamento do trabalho

Fonte: adaptado de EISENHARDT, 1989, p.533

Etapa 1. Definições iniciais

No Quadro 38 definem-se as questões investigativas relacionadas aos tópicos da teoria revisada, considerando os principais autores, divididas em quatro partes, cada uma relacionada a uma parte da teoria, dando origem aos roteiros de entrevista assinalados.

Quadro 38 – Questões investigativas

Questões investigativas	Tópicos da teoria
<p>Parte 1 – Base para Roteiro 1</p> <p>Qual o foco da empresa?</p> <p>Qual sua estratégia competitiva?</p> <p>Qual sua disciplina de valor da empresa?</p> <p>Como é feito o processo de construção de valor para o cliente?</p> <p>Qual o posicionamento da empresa?</p>	<p>2.1 Marketing estratégico e competitividade</p> <p>- Orientações corporativas e orientação para o mercado – Kotler e Keller (2006); Day (2001)</p> <p>- Estratégias competitivas – Porter (1986) e Hooley <i>et al</i> (2005)</p> <p>- Disciplinas de valor – Treacy e Wiersema (1995)</p> <p>- O valor para o cliente – Woodruff (1997), Piercy (1998), Zeithaml e Bitner (2003)</p> <p>- Posicionamento – Ries e Trout (1989), Hooley <i>et al</i> (2005)</p>
<p>Parte 2 – Base para Roteiro 4</p> <p>Quais as bases de segmentação a empresa utiliza?</p> <p>Como a empresa segmenta sua base de clientes?</p> <p>Como é a gestão da base de clientes pela área Comercial?</p>	<p>2.2 Marketing empresarial</p> <p>- Bases de segmentação – Hutt e Speh (2002), Bonoma e Shapiro (1991), Toledo e Siqueira (2001)</p> <p>- Segmentação de clientes – Peppers e Rogers (1997), Rodrigues Filho (2004), Shapiro (2001) e Shapiro (1994)</p> <p>- Gestão competitiva – Rodrigues Filho (2004) e Shapiro <i>et al</i> (1987)</p>
<p>Parte 3 – Base para Roteiro 2 e 3</p> <p>Quais os objetivos, dimensões e funções do marketing de relacionamento?</p> <p>De que maneira a empresa implanta suas ações de marketing de relacionamento?</p> <p>O que facilita e dificulta a implementação?</p> <p>Como funciona o programa OTO?</p> <p>Como a empresa mensura os resultados?</p> <p>Qual o papel da equipe Comercial na construção do relacionamento?</p> <p>Como é o processo de aprendizagem sobre o cliente e o mercado?</p>	<p>2.3 Marketing de relacionamento</p> <p>- Objetivos, dimensões e funções – Gummesson(2005), Lindgreen (2001) e Ferreira e Sganzerlla (2000)</p> <p>- Implantação - Peppers e Rogers (1999), Day (2001) e Anderson e Narus (1991)</p> <p>- Pré-requisitos – Day (2001), Rocha (1998), Bitner (1995), Brown (2001)</p> <p>- O papel da força de vendas – Hutt e Speh (2002)</p> <p>- O processo de aprendizagem – Peppers e Rogers (1997), Day (2001) e Woodruff (1997)</p>
<p>Parte 4 – Base para Roteiro 5</p> <p>O que considera na compra de defensivos?</p> <p>Quais são os diferenciais da Syngenta frente aos concorrentes?</p> <p>Quais as vantagens em ser OTO?</p> <p>Que sugestões você daria para o programa?</p>	<p>- Processo compra BtoB – Hutt e Speh (2002)</p> <p>- O valor para o cliente – Woodruff (1997), Piercy (1998), Zeithaml e Bitner (2003)</p> <p>- Implantação - Peppers e Rogers (1999), Day (2001) e Anderson e Narus (1991)</p>

Etapa 2. Seleção do caso

O caso selecionado é a subsidiária brasileira da empresa multinacional Syngenta, na unidade produtora de defensivos agrícolas, pela representatividade das suas ações na área de marketing de relacionamento, conforme descrito no item 3.2.

Etapa 3. Desenho dos instrumentos

Para Godoy (1995, p.26), no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Os dados devem ser coletados nos locais onde os fenômenos acontecem, por meio de **entrevistas, observações e análise de documentos**. Como resultado, produzem-se relatórios com estilo mais narrativo, ilustrados com exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, imagens ou outro tipo de material que facilite a compreensão do caso.

Yin (2005, p.113) apresenta as fontes de evidências mais comuns utilizadas na etapa de coleta de dados de um estudo de caso, ressaltando seus pontos fortes e fracos, conforme mostra o Quadro 39.

Quadro 39 – Fontes de evidências que serão utilizadas: pontos fortes e fracos

Fontes de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • estável – pode ser revisada inúmeras vezes • discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso • exata – contém nomes, referências e detalhes • ampla cobertura – longo espaço de tempo, eventos e ambientes 	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de recuperação – pode ser baixa • seletividade tendenciosa • relato de vieses – reflete as idéias do autor • acesso – pode ser deliberadamente negado
Registros de arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • (os mesmos da documentação) • precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • (os mesmos da documentação) • acessibilidade restrita
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> • vieses devido a questões mal elaboradas • respostas viesadas • ocorrem imprecisões
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • consomem muito tempo • seletividade • custo – horas necessárias para os observadores

Neste estudo, a coleta de dados foi feita em quatro fontes:

- 1 **Documentação** - documentos administrativos, como propostas comerciais, relatórios e folhetos do programa OTO, ações de relacionamento, pesquisas e avaliações com clientes, entre outros, que serviram para confirmar as informações obtidas em outras fontes.
- 2 **Registros de arquivos** da Syngenta e seus concorrentes, como apresentações e gráficos averiguando seus objetivos e sob quais condições foram produzidos.
- 3 **Entrevistas** são a base deste estudo. Seguiram roteiros semi-estruturados, baseados nas questões investigativas apresentadas. As entrevistas foram gravadas para assegurar confiabilidade e transcritas para análise. Foram entrevistados funcionários da matriz, filial Uberlândia, filial Cuiabá e clientes participantes do programa OTO. Para cada grupo de entrevistado: 1. Gerentes do Escritório Central em São Paulo; 2. Coordenadora do *call center* C.A.S.A. (Centro Avançado Syngenta de Atendimento); 3. Gerentes de CRM (na matriz e duas filiais); 4. Gerentes das Filiais e RTV (Representante Técnico de Vendas); e 5. Clientes OTO foram elaborados diferentes roteiros de entrevista, conforme Apêndices 1 a 5.
- 4 **Observações diretas** foram feitas, ao visitar a empresa e os clientes, sempre acompanhada pelo RTV responsável pelo cliente.

Etapa 4. Trabalho de campo

A empresa foi contatada por telefone com uma pequena exposição do projeto de pesquisa ao gerente de CRM de São Paulo, que permitiu a realização do estudo na Syngenta e, em contrapartida, pediu uma análise dos *gap's* encontrados no programa OTO com relação à concorrência e as recomendações da teoria.

Em maio de 2006, a pesquisadora foi convidada a participar como observadora de um *workshop* referente ao Programa OTO, de oito horas, no Hotel Blue Tree Towers em São Paulo, o que possibilitou uma imersão no universo Syngenta e no programa OTO.

Em reunião seguinte, ficou acordada a elaboração de um contrato, pelo jurídico da Syngenta, com cláusulas de sigilo com relação às informações obtidas. Em junho, o

Contrato de Cooperação Técnico-Científica (Anexo 1) foi assinado por ambas as partes, e autorizado o início das entrevistas.

Todos os respondentes internos foram informados do projeto por um e-mail do gerente de CRM. Os informantes foram entrevistados pela autora em múltiplas sessões, entre 26 de junho e 26 de julho de 2006.

Ao todo foram entrevistados 13 funcionários Syngenta, 6 em São Paulo, 3 na Filial Uberlândia e 4 na Filial Cuiabá.

Em São Paulo, foram entrevistados 5 gerentes e a coordenadora do C.A.S.A. (Centro Avançado Syngenta de Atendimento), conforme mostra o Quadro 40.

Quadro 40 - – Gerentes entrevistados e coordenadora do C.A.S.A. em São Paulo

Função atual	Gte CRM	Gte Produto Fungicidas	Gte CRM Channel and Field Force	Gte Inteligência Competitiva	Gte Marketing Services	Coordenadora do CASA
Tempo de empresa	5 anos	9 anos	18 anos	15 anos	22 anos	11 anos
Formação	Eng. Agrônomo	Eng. Agrônomo	Eng. Agrônomo	Eng. Agrônomo	Adm. Empresas	Proc. Dados

Fonte: elaborado pela autora

Nas entrevistas com os gerentes de São Paulo, foram abordadas questões ligadas ao foco da empresa, posicionamento, estratégia competitiva, criação de valor e aprendizagem organizacional (Apêndice 1), com pequenas adequações conforme a especialidade do respondente.

Ao gerente de Inteligência Competitiva foram propostas questões adicionais ligadas à concorrência, ao gerente de *Marketing Services*, questões adicionais ligadas à Comunicação Corporativa. Com a coordenadora do C.A.S.A. foi utilizado um roteiro específico (Apêndice 2) para melhor compreensão do funcionamento do Call Center.

Apesar de a Syngenta ter cinco anos no mercado, o tempo médio de empresa dos entrevistados é 14 anos, pois muitos já trabalhavam na Novartis ou na Zeneca, apontando a senioridade e experiência dos respondentes.

Das quatro filiais da empresa, foram visitadas duas: Uberlândia e Cuiabá, por possuírem a maior concentração de clientes OTO, em torno de 78%.

Foram entrevistados os gerentes regionais OTO nas duas unidades, os gerentes de CRM, e Marketing, como mostra o Quadro 41. Em Cuiabá, o mesmo gerente respondia pelo Marketing e CRM. Foram desenvolvidos dois roteiros para a visita às Filiais, um roteiro específico para os gerentes de CRM, também respondido pelo gerente de CRM em São Paulo (Apêndice 3) e um roteiro mais voltado para a Gestão Comercial, respondido pelos gerentes e RTV's (Apêndice 4).

Quadro 41 – Gerentes e RTV's entrevistados nas Filiais

Função atual	Gte Regional OTO Uberlândia	Gte CRM Uberlândia	Gte MKT Uberlândia	Gte Regional OTO Cuiabá	Gte MKT e CRM Cuiabá	RTV OTO Cuiabá	RTV OTO Cuiabá
Tempo de empresa	24 anos	6 anos	20 anos	12 anos	9 anos	6 anos	2 anos
Formação	Eng. Agro.	Eng. Agro.	Eng. Agro.	Eng. Agro.	Eng. Agro.	Eng. Agro.	Eng. Agro.

Fonte: elaborado pela autora

Nas Filiais, todos os entrevistados eram engenheiros agrônomos, em média na empresa há 14 anos. Os dois RTV (Representante Técnico de Venda) de Cuiabá, com 6 anos e 2 anos de empresa, foram entrevistados para se entender um pouco mais das dificuldades da função.

As visitas a campo foram feitas mediante disponibilidade da equipe Comercial e sempre acompanhadas pelo RTV responsável pelo cliente.

Foram feitas 7 entrevistas com clientes OTO pertencentes a duas Filiais, Uberlândia e Cuiabá, com o objetivo de investigar de forma exploratória sua percepção sobre o programa OTO e a Syngenta.

As Filiais foram escolhidas pela sua representatividade no número de clientes OTO. A base de clientes OTO está mais concentrada no Centro-Oeste, sendo 40% administrados pela Filial Uberlândia, 38%, pela Filial Cuiabá, e 23%, pela Filial

Campinas. A Filial Londrina, por características da agricultura local, com fazendas menores, possui poucos clientes OTO.

As entrevistas na Filial Uberlândia foram feitas nos dias 10 e 11 de julho, abrangendo fazendas localizadas nas cidades de Tupaciara, Cachoeira Dourada e Itumbiara, nos Estados de Minas Gerais e Goiás. Ao todo foram percorridos 600 quilômetros ao redor da Filial para viabilizar as entrevistas.

As entrevistas na Filial Cuiabá foram feitas nos dias 24, 25 e 26 de julho, abrangendo as fazendas nas cidades de Campo Novo do Parecis e Tangará da Serra, no Estado do Mato Grosso. Ao todo, foram percorridos da Filial até às fazendas 900 quilômetros para viabilizar as entrevistas.

A relação de entrevistados foi fornecida pela Syngenta e todas as entrevistas foram acompanhadas pelo Representante Técnico de Venda (RTV), responsável pelo atendimento do agricultor entrevistado.

Todas as entrevistas foram gravadas e, em média, duraram em torno de 40 minutos, seguindo roteiro de questões (Apêndice 5).

Após transcritas as fitas das entrevistas, foi montado um quadro-resumo das respostas, incluindo depoimentos do agricultor, conforme sugestão de Bardin (2004, p.75).

Etapa 5. Análise dos dados

A análise dos dados consistiu em examinar, classificar, recombina as evidências obtidas no caso para comprovar a hipótese de que o marketing de relacionamento contribui para a competitividade no mercado empresarial.

A análise foi feita de forma interativa, seguindo quatro estágios: coleta dos dados, criação de um banco de dados para o caso, condensação dos dados e conclusões do caso.

No estágio de coleta de dados, dados qualitativos e quantitativos foram obtidos no *workshop* do qual a pesquisadora participou, três reuniões com o gerente de CRM de São Paulo e 20 entrevistas gravadas, sendo 13 com funcionários Syngenta e 7 com clientes.

No estágio de criação de um banco de dados, os textos, as imagens e diagramas da empresa foram armazenados no computador, facilitando o processo de análise.

No estágio de condensação dos dados, o volume de dados foi condensado conforme sua prioridade para o estudo, separando as respostas em função dos assuntos abordados nos roteiros de entrevistas.

- Roteiro 1 – respondido por 5 gerentes de São Paulo e seu resultado agrupado em planilha de Excel.
- Roteiro 2 – respondido pela coordenadora do *call center* C.A.S.A. e seu resultado digitado em Word.
- Roteiro 3 – respondido por 3 gerentes de CRM: um de São Paulo, um de Uberlândia e um de Cuiabá, sendo seu resultado agrupado em planilha de Excel.
- Roteiro 4 – respondido por 5 funcionários: 2 gerentes Uberlândia, 1 gerente Cuiabá e 2 RTV's Cuiabá, sendo seu resultado agrupado em planilha de Excel.
- Roteiro 5 – respondido por 7 clientes: 3 de Uberlândia e 4 de Cuiabá e seu resultado agrupado em planilha de Excel.

A análise de dados foi feita mediante adaptação da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2004, p.75). Nas tabelas, as perguntas foram agrupadas em categorias, extraídos os principais componentes das respostas, além de serem selecionados trechos das entrevistas como exemplos. As planilhas foram a base para a redação do estudo de caso (Capítulo 4), contemplando quadros-resumo das respostas e inseridas frases dos entrevistados como exemplos.

Etapa 6. Formulação de pressupostos

Nesta etapa foram tabuladas as respostas relacionadas, comparando-as a cada ponto da teoria investigada, buscando os porquês e suas convergências. O método de comparar e contrastar permitiu extrair reflexões e confrontar a teoria com a prática.

Foram feitas quatro reuniões com a empresa para apresentação e discussão dos resultados, contribuindo para a formulação de pressupostos.

Etapa 7. Comparação com a teoria

Conceitos emergentes do estudo de caso foram comparados novamente com a teoria para verificar sua consistência e outros achados, o que possibilitou a validade interna e a análise dos resultados do estudo de caso.

Esta etapa deu início à formulação de uma proposta teórica de sistematização dos fatores relacionados ao uso do marketing de relacionamento no mercado empresarial.

Etapa 8. Fechamento

Idealmente, o ciclo de verificação das questões teóricas e análises deve continuar até a saturação do tema. Entretanto, é provável que variáveis pragmáticas, como o tempo de pesquisa, determinem quando proceder ao fechamento do estudo de caso. (EISENHARDT, 1989, p. 544).

A parte empírica foi finalizada, quando a pesquisadora percebeu que já possuía informações suficientes para confrontar a realidade da empresa com a teoria investigada.

4 ESTUDO DE CASO: Syngenta

O objetivo deste capítulo é apresentar o estudo de caso desenvolvido na subsidiária brasileira da empresa multinacional do Setor Agroquímico, Syngenta Proteção de Cultura Limitada. Inicialmente são apresentados o mercado de defensivos agrícolas no Brasil, principais *players* e a multinacional Syngenta. Em seguida, é detalhada a Syngenta no Brasil, portfólio de produtos, estratégias competitivas, posicionamento, segmentação da base de clientes, objetivos e funções do CRM, o programa de relacionamento OTO, sua operacionalização e as percepções dos clientes OTO.

As informações obtidas com 13 funcionários Syngenta entrevistados, seis do Escritório Central, São Paulo, e sete das Filiais, bem como a apresentação institucional e o site corporativo foram utilizados como fontes de dados para descrever a forma como a empresa atua, além das informações obtidas com os clientes OTO.

Ao todo, foram entrevistados sete clientes OTO, sendo três em Uberlândia e quatro em Cuiabá. A Figura 27 mostra a vista parcial de uma plantação de algodão visitada em uma fazenda de um cliente OTO no Mato Grosso. Em média, foram percorridos 150 quilômetros, entre as Filiais Syngenta e cada uma das fazendas, para viabilizar as entrevistas no campo.

Figura 27– Plantação de algodão pronta para colheita



Fonte: Fazenda de cliente OTO no Mato Grosso (jul/2006)

4.1 O mercado de defensivos agrícolas no Brasil e no mundo

O objetivo da utilização de defensivos agrícolas, produtos agroquímicos, é evitar perdas nas safras, causadas por pragas e doenças, promovendo benefícios à produtividade agrícola. O mercado de defensivos agrícolas subdivide-se em quatro segmentos: inseticidas (incluindo os segmentos de acaricidas e formicidas), fungicidas, herbicidas e tratamento de sementes.

O caminho desde o descobrimento de uma molécula até seu lançamento no mercado é longo, girando ao redor de 10 anos, e o investimento é elevado, em torno de 100 milhões de dólares para obter um novo produto para fins comerciais. Isso faz com que este mercado seja extremamente concentrado em grandes empresas multinacionais, como as 12 maiores, que totalizam 88,4 % do mercado, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Empresas líderes no mercado global de defensivos agrícolas

	Empresa	Local da matriz	2004 US\$ mi	2005 US\$ mi	Variação %	Market Share 2005
1	Bayer	Alemanha	7.000	6.917	-1,2%	19,2%
2	Syngenta	Suíça	6.030	6.307	4,6%	17,5%
3	BASF	Alemanha	4.166	4.097	-1,7%	11,4%
4	Dow	Estados Unidos	3.143	3.094	-1,6%	8,6%
5	Monsanto	Estados Unidos	2.864	2.910	1,6%	8,1%
6	DuPont	Estados Unidos	2.210	2.240	1,4%	6,2%
7	Makhteshim-Agan	Israel	1.358	1.543	13,6%	4,3%
8	Sumitomo	Japão	1.358	1.290	-5%	3,6%
9	Nufarm	Austrália	1.170	1.189	1,6%	3,3%
10	Arysta	Japão	791	905	14,4%	2,5%
11	FMC	Estados Unidos	704	725	3%	2,0%
12	Cheminova	Dinamarca	601	596	0,8%	1,7%

Fonte: Philips McDougall (March 2006) *apud* MAKHTESHIM-AGAN 2005 ANNUAL RESULTS.

Tel Aviv: Makhteshim-Agan, Presentation, March 2006. Disponível em:

<<http://www.main.co.il/main2003/>> Acesso em: 13 jan 2007.

No mundo, o mercado agroquímico correspondia, em 2005, a 36,1 bilhões de dólares, sendo que as cinco maiores empresas representavam 64,8%. As empresas genéricas,

como a Makhteshim-Agan e a Arysta, têm tido um crescimento rápido, em torno de 14% no último ano, representando uma ameaça para as grandes.

No Brasil, este mercado caracterizou-se por forte expansão nas últimas décadas, totalizando um volume de US\$ 4,1 bilhões, em 2005, representando 11% do mercado global, conforme dados do Painel de Pesquisa de Mercado – *AMIS Crop Protection*, elaborado pelo Instituto de Pesquisa de Mercado Global *Kleffmann Group* para monitorar a evolução do mercado de defensivos agrícolas no Brasil e no mundo.

Nas pesquisas *AMIS (Agricultural Marketing Information System)* são coletados dados quantitativos e qualitativos do mercado de defensivos, sementes e produtos veterinários. O *AMIS®* é um software específico da *Kleffmann* para análise do agronegócio, com compatibilidade internacional, conforme informações institucionais na homepage *KLEFFMANN* (2006).

As 12 maiores empresas de defensivos agrícolas que atuam no Brasil totalizam 93,1% do *market share*. Entre essas, apenas duas são brasileiras, representando apenas 8,4% do *market share*, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – O market share das empresas de defensivos agrícolas

	Empresa / Faturamento	Local da matriz	2003 US\$ mi	2004 US\$ mi	2005 US\$ mi	Varição 05 x 04	Market Share 2005
1	Syngenta	Suíça	499,9	715,1	715,3	0,2%	17,4 %
2	Bayer	Alemanha	522,0	789,5	635,0	-20,0%	15,5 %
3	BASF	Alemanha	433,2	640,2	567,0	-11,0%	13,8 %
4	Monsanto	EUA	260,0	340,0	340,4	0,1%	8,3 %
5	DuPont	EUA	217,3	256,3	282,3	10,1%	6,9 %
6	Milenia (Makhteshim- Agan)	Israel	179,2	248,0	265,2	6,9%	6,5 %
7	FMC	EUA	133,6	180,9	216,1	19,5%	5,3 %
8	DOW	EUA	264,1	302,9	206,7	-32%	5,0 %
9	AGRITEC	Brasil	100,0	210,9	192,1	-8,9%	4,7 %
10	NORTOX	Brasil	110,0	150,0	152,3	1,5%	3,7 %
11	HOKKO (Arysta)	Japão	104,9	172,1	124,8	-27,5%	3,0 %
12	Cheminova	Dinamarca	60,0	117,1	123,4	5,4%	3,0 %
	Total		3.150	4.463	4.105	-8%	

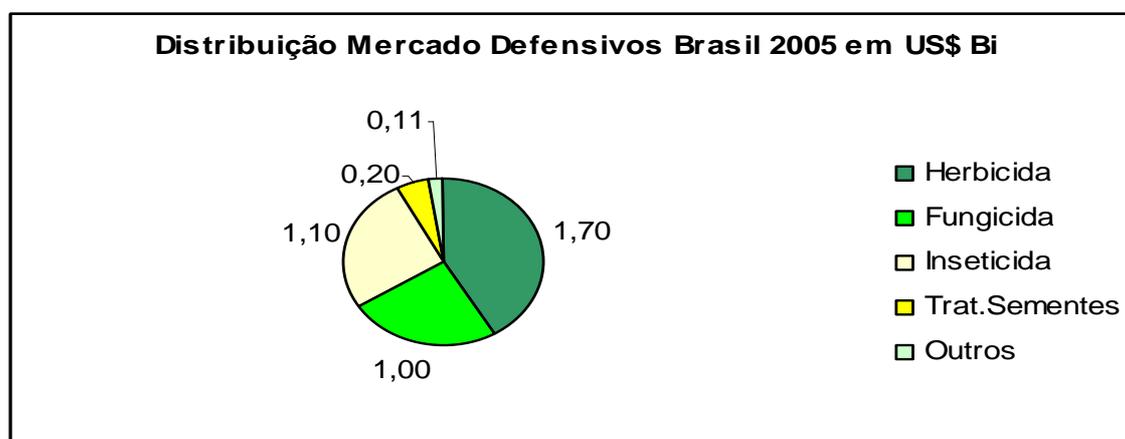
Fonte: Painel de Pesquisa de Mercado *AMIS Crop Protection* – *KLEFFMANN* (2006)

Na Tabela 2, a Syngenta aparece como líder do mercado com 17,4% de *market share* e um faturamento de US\$ 715,3 mi em 2005. A Bayer, após uma queda de 20% no seu faturamento, passou a ser a segunda colocada, com faturamento de US\$ 635 mi, representando 15,5 % de *market share*. A BASF é a terceira colocada, com US\$ 567 mi, representando 13,8% de *market share*. A Milenia, 6º lugar, é uma empresa de produtos genéricos, pertencente ao grupo israelense Makhteshim-Agan, que teve um crescimento de 19,5%, em um ano em que as demais empresas perderam mercado, representando uma grande ameaça. A FMC, em 7º lugar, tem um faturamento de US\$ 216,1 mi, 5,3%, fortemente concentrada na cultura de algodão.

A última linha da Tabela 2 aponta que 2004 foi muito positivo para as empresas do mercado de defensivos agrícolas, devido, principalmente, à alta da soja e à ferrugem asiática¹⁶, totalizando um faturamento de US\$ 4,46 bi. Já 2005 apresentou queda de 8%, comparado com 2004, mas ainda um incremento de 30% com relação ao resultado de 2003.

O mercado brasileiro está distribuído pelos produtos: US\$ 1,7 bilhões para herbicidas (41%), US\$ 1,0 bilhões para fungicidas (24%), US\$ 1,1 bilhões para inseticidas/acaricidas (27%), US\$ 0,2 bilhões para tratamento de sementes (5%), e US\$ 0,105 bilhões para outros, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1– O Mercado Brasileiro de Defensivos Agrícolas em 2005



Fonte: Painel de Pesquisa de Mercado *AMIS Crop Protection* – KLEFFMANN (2006)

¹⁶ Ferrugem asiática é o nome de um fungo que provoca grandes estragos nas plantações de soja.

Outra forma de analisar o mercado de defensivos agrícolas é por tipo de cultura, sendo as principais soja, algodão, café, trigo, milho, cana, citros, hortifruti e feijão, listadas na Figura 28.

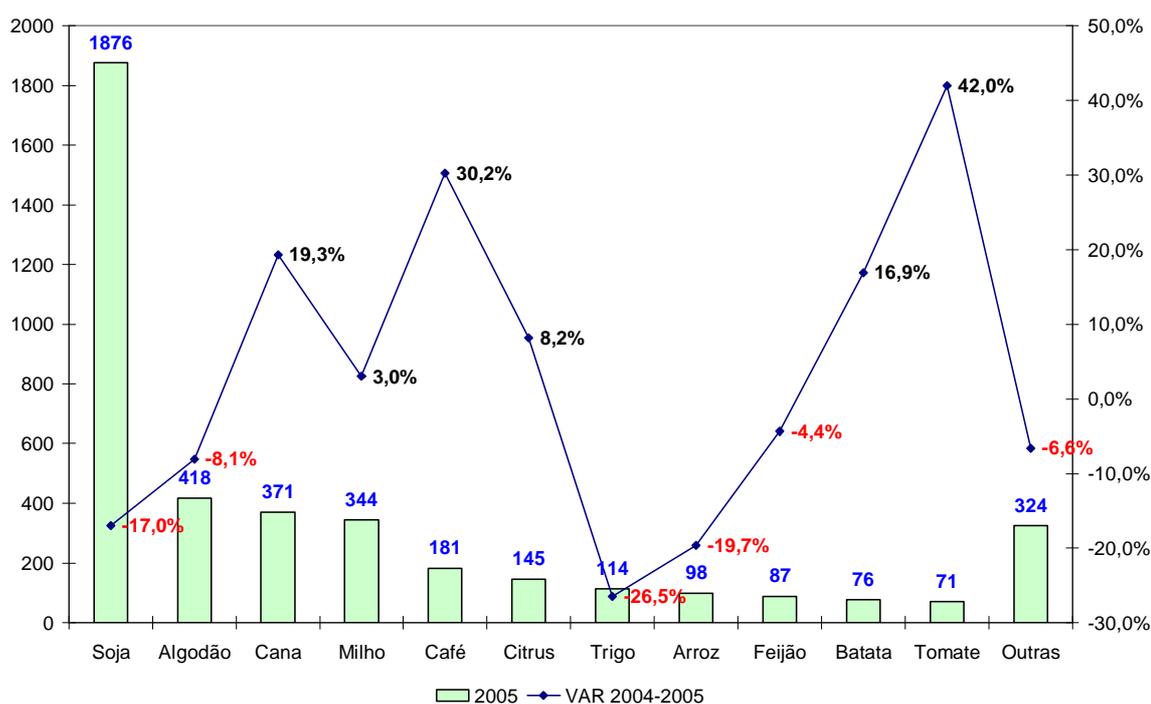
Figura 28 – Tipos de cultura



Fonte: Apresentação Institucional Syngenta (2006)

O Gráfico 2 apresenta o consumo de defensivos agrícolas em 2005 separado pelas diversas culturas. A cultura de soja representou, em 2005, 45,7% da venda de defensivos agrícolas, totalizando US\$ 1.876 mi. A cultura de algodão vem em segundo lugar, com 10,2% do mercado, US\$ 418 mi. A cultura de cana-de-açúcar, em terceiro lugar, com 9% do mercado, US\$ 371 mi. O milho, a quarta cultura mais importante para a comercialização de defensivos agrícolas, representa 8,4 % do mercado, ou US\$ 344mi. O café vem em quinto lugar, com US\$ 181 mi, 4,4 % do mercado.

Gráfico 2 – Consumo de defensivos em US\$ mi por tipo de cultura em 2005



Fonte: Painel de Pesquisa de Mercado AMIS Crop Protection – KLEFFMANN (2006)

Ainda no Gráfico 2, a linha apresenta a variação percentual de consumo de defensivos agrícolas por cultura entre 2004 e 2005. Assinaladas em vermelho estão as maiores quedas no consumo de defensivos: a soja, que teve queda de 17%; o arroz, com queda de 19,7%, e o trigo, com redução de 26,5%. Assinaladas em preto estão as culturas que mais cresceram no consumo de defensivos agrícolas: tomate, 42%; café, 30,2%, e cana de açúcar, 19,5%.

As principais empresas de defensivos atuam concentradas em algumas culturas, como aponta a Tabela 3. Observando a cultura de soja, verifica-se que, em 2005, as empresas de produtos genéricos agrupadas¹⁷ foram responsáveis por 27% da venda de defensivos, a BASF, em segundo, com 18%, a Syngenta, em terceiro, com 16%, e a Bayer, em quarto, com 15%. Em um ano, em que o total de consumo teve queda de 17%, ao se comparar os resultados de 2004 com 2005, mesmo assim, as empresas genéricas, que oferecem diferencial de preço, conseguiram crescer 3%.

Tabela 3– Participação de mercado dos *players* por cultura em 2004 e 2005

CULT	ANO	Total	GEN	SYNG	BAYER	BASF	MONS	DPONT	FMC	DOW	ARYSTA	IHARA
SOJA	2004	2,259	24%	15%	18%	19%	8%	4%	1%	7%	5%	0%
	2005	1,876	27%	16%	15%	18%	10%	5%	2%	4%	3%	1%
	Var	-17%	3%	2%	-3%	-1%	2%	0%	1%	-3%	-2%	0%
ALGODÃO	2004	455	10%	26%	24%	6%	1%	6%	14%	1%	6%	6%
	2005	418	11%	21%	20%	5%	1%	7%	21%	1%	7%	7%
	Var	-8%	1%	-5%	-4%	-1%	0%	1%	7%	0%	1%	1%
CANA	2004	311	16%	6%	14%	15%	4%	21%	14%	8%	2%	0%
	2005	371	12%	6%	14%	19%	3%	21%	14%	9%	2%	0%
	Var	19%	-4%	0%	1%	3%	-1%	1%	-1%	1%	0%	0%
MILHO	2004	334	28%	21%	11%	6%	13%	6%	6%	5%	2%	1%
	2005	344	31%	24%	9%	6%	12%	6%	4%	5%	1%	0%
	Var	3%	3%	3%	-2%	0%	-1%	-1%	-2%	0%	0%	0%

Fonte: Painel de Pesquisa de Mercado *AMIS Crop Protection* – KLEFFMANN (2006)

Conforme a Tabela 3, a cultura de algodão teve queda de 8%, de 2004 para 2005. A Syngenta e a FMC apresentaram 21% de participação de mercado, em 2005, sendo que a Syngenta teve queda de 26% para 21%, enquanto a FMC aumentou de 14% para 21%. A Bayer apresentou 20%, também com queda de 4% em relação a 2004, e as empresas

¹⁷ As empresas de produtos genéricos agrupadas incluem a somatória das vendas das empresas: Milenia, Agripec, Nortox, Cheminova, Sipcam, Chentura, Fersol e outras. O agrupamento foi feito para apontar o crescimento das vendas dos produtos genéricos por cultura.

genéricas tiveram 11%, com aumento de 1% em relação a 2004. A BASF apresenta participação menor nesta cultura, com 5%, em 2005.

A cultura de cana cresceu 19%, em 2004 e 2005. A Du Pont é destaque, com 21% de participação no mercado, seguida pela BASF, com 19%, Bayer e FMC, com 14%, e genéricas, com 12%. A Syngenta teve menor participação nesta cultura, 6%.

A cultura de milho apresentou aumento de 3% de consumo de defensivos em 2004 e 2005. As empresas genéricas se destacaram com 31%, a Syngenta, em segundo, com 24%, a Monsanto, em terceiro, com 12% e a Bayer, em quarto, com 9%.

A Syngenta tem como concorrentes diretos, na maior parte das culturas, a Bayer, a BASF e a FMC (no algodão), além das empresas de produtos genéricos, que estão crescendo.

Estas empresas são analisadas no próximo item a partir de informações obtidas nos relatórios anuais de suas matrizes e nos dados levantados durante a pesquisa de campo.

4.2 Principais empresas do mercado de defensivos agrícolas

A escolha das empresas concorrentes foi feita por sua posição em termos de *market share* e por terem sido mencionadas pelos agricultores OTO durante a pesquisa de campo.

- Bayer – 2º *market share* 15,5% em 2005
- BASF – 3º *market share* 13,8% em 2005
- Milenia (empresa de produtos genéricos) – 6º *market share* 6,5% em 2005
- FMC (forte cultura algodão) – 7º *market share* 5,3% em 2005

4.2.1 Bayer



O Bayer AG é uma corporação global alemã, fundada em 1863, com sede em Monheim. De acordo com o *BAYER ANNUAL REPORT 2005*, a Bayer AG empregou em 2005 93.700 colaboradores, obtendo como resultados financeiros, em milhões de euros: vendas 27.383, lucro líquido 1.597 e investimento em Pesquisa e Desenvolvimento

(P&D) 1.886. Suas competências centrais estão nas áreas de saúde, nutrição, defensivos agrícolas e materiais de alta tecnologia para as ciências. A estratégia da Bayer AG é criar valor por meio da inovação e crescimento, atuando com seis divisões: *Bayer Healthcare*, *Bayer CropScience*, *Bayer MaterialScience*, *Bayer Business Services*, *Bayer Technology Services* e *Bayer Industry Services*.

A divisão *Bayer CropScience* é líder global em defensivos e produtos agrícolas, em 122 países, organizada em três subgrupos: *Crop Protection*, defensivos agrícolas; *Environmental Science*, que combina o controle profissional de pragas com os segmentos doméstico e de jardinagem; *BioScience*, que abrange os negócios de sementes e biotecnologia. Na área de *Crop Protection* a empresa oferece fungicidas, inseticidas, herbicidas e produtos para o tratamento de sementes, tendo forte presença em todas as regiões do mundo.

De acordo com o *BAYER ANNUAL REPORT 2005*, a *Bayer Crop Protection* obteve, em 2005, milhões de euros, os resultados: vendas 5.565, lucro operacional de 651 e investimentos em P&D de 623. Este alto investimento em P&D, 11,2% das vendas, reflete a estratégia competitiva da empresa baseada em **inovação de produtos**, disciplina de valor e liderança em produtos, fator essencial para a contínua expansão dos negócios do Grupo.

A *Bayer CropScience* utiliza modernas tecnologias na tentativa de reduzir os longos períodos de P&D, em seus centros de pesquisa no Japão, Alemanha, Estados Unidos e França. Os resultados das pesquisas são informações distribuídas em rede global no campo das agrociências, englobando tanto a descoberta de novas moléculas quanto a pesquisa de novos ingredientes ativos e novos modos de aplicação. (BAYERCROPSCIENCE, 2007)

No Brasil, a Bayer S.A. atua desde 1896, com sede em São Paulo, tendo, em 2006, cerca de 2.400 colaboradores nas suas três divisões: *Bayer HealthCare*, *Bayer CropScience* e *Bayer MaterialScience*. A *Bayer CropScience* foi constituída em 2002 a partir da aquisição da Aventis pelo Grupo Bayer, com 849 colaboradores, atuando nas áreas de proteção das plantas, sementes e biotecnologia e controle de pragas. Conta com

duas unidades fabris, em Portão, RS, e em Belford Roxo, RJ, e três diretorias de negócio: Região Norte, Região Centro e Região Sul. (BAYER, 2007)

Com o slogan: “Se é Bayer, é bom”, a marca Bayer está presente na mente dos brasileiros como sinônimo de qualidade e bons produtos. De acordo com um gerente Syngenta entrevistado, a força da **marca Bayer** auxilia na substituição de produtos:

“A Bayer tira um produto de linha e lança outro com uma velocidade incrível, porque o nome Bayer acaba consolidando este produto na mente do agricultor, que pensa: Não conheço esse produto, mas sei que, se é Bayer, é bom.”

A Bayer tem boa cobertura, conhece os clientes e consegue vender para clientes grandes. Não tem o conceito de serviços similar ao RTV (Representante Técnico de Venda) Syngenta. Atende um número maior de clientes por vendedor, com uma relação comercial tradicional. Os diferenciais mencionados são marca, inovação na linha de produtos e forte distribuição.

4.2.2 BASF



A BASF é uma empresa química líder mundial, fundada em 1865, na Alemanha. De acordo com o *BASF GROUP ANNUAL REPORT 2005*, com 80.945 colaboradores a BASF AG alcançou, em 2005, os melhores resultados da sua história, em milhões de euros: vendas 42.745, lucro líquido 3.007 e investimento em P&D de 1.064. Atua nos segmentos químicos, plásticos, produtos de performance, agricultura e nutrição, petróleo e gás natural. Na subárea de produtos agrícolas, a BASF Agro obteve, em 2005, os resultados, em milhões de euros: vendas 3.298, representando 7,7% do negócio, lucro operacional 681, investimento em P&D 303.

A mensagem do presidente da BASF na América do Sul, é: “A BASF continuará a crescer e adicionar valor aos negócios, ajudando os clientes a alcançar o sucesso”. No segmento de produtos agrícolas, o posicionamento é: “Nós focamos atender os desejos de nossos clientes em mercados agrícolas-chave. Como líderes em inovação, nós investimos continuamente em P&D para criar soluções para proteger o planeta.” (BASF, 2007)

Para a BASF, responsabilidade social é uma atitude estratégica na gestão dos negócios. Segundo ARAÚJO (2005, p.34), há mais de duas décadas, a BASF atua como empresa socialmente responsável, período no qual o conceito de participação social evoluiu da filantropia para o de agente transformador. Em 2005, a subsidiária brasileira inaugurou, no município de São Bernardo do Campo, um centro de excelência para o desenvolvimento sustentável em um espaço de 290 mil metros quadrados. A Fundação Espaço Eco terá o desafio de ensinar outras empresas, como clientes, parceiros e fornecedores, a trabalharem com os conceitos de ecoeficiência (produzir utilizando menos recursos naturais e gerando menos resíduos), educação ambiental e reflorestamento.

Na América do Sul, os 10 países onde a BASF possuía negócios foram agrupados em quatro *Business Centers*: Norte, Sul, Oeste e Brasil, resultando em economia operacional e otimização do atendimento aos clientes.

O *Business Center* Brasil atua com 3.252 colaboradores, sendo 769 da BASF Agro, Unidade de Produtos para Agricultura da BASF, sendo responsável pela venda de defensivos, como herbicidas, fungicidas, inseticidas e produtos para tratamento de sementes. A fabricação dos produtos agrícolas é, em grande parte, realizada no Centro de Produção Agro no Complexo Químico de Guaratinguetá (São Paulo), o segundo maior Complexo de Produção Agro da BASF no mundo. A escolha do local de produção dos produtos é uma decisão estratégica da matriz alemã. A BASF Agro possui três unidades Comerciais: Unidade de Negócios Sul, em Londrina (PR); Unidade de Negócios Cerrado, em Campo Grande (MS), e Unidade de Negócios Leste, em Ribeirão Preto (SP).

A BASF Agro adota a estratégia de **inovação** como alavanca para otimizar seu crescimento. Assim, a empresa tem buscado oferecer não só inovação em produto, mas em soluções para o agricultor, porque o mercado está cada vez mais competitivo e a empresa busca meios de manter sua liderança na indústria química. Na área de defensivos agrícolas, boa parte do faturamento é devido ao sucesso do fungicida Opera®, líder no controle de doenças na cultura da soja, incluindo a ferrugem asiática. (BASF, 2007)

De acordo com Chiavegatti (2004, p.48), a BASF Agro divide sua base de clientes em três categorias: **A**, **B** e **C**. Os 217 clientes considerados como **A** são responsáveis por

80% da rentabilidade da unidade de negócio, os 214 clientes **B** completam a margem de 81 a 95%, e os 1.220 clientes **C**, o restante da margem de 96 a 100%. Os clientes são atendidos via venda direta, revendas, cooperativas e outros. Em 2004, a empresa lançou o programa de relacionamento ELO para 49 clientes selecionados em função do seu potencial de compra, analisando o cultivo praticado e seu comportamento de compra, tanto com a própria BASF, quanto com os concorrentes. O programa ELO está baseado no atendimento personalizado da equipe Comercial, sendo similar ao programa OTO da Syngenta. O sistema de gestão do relacionamento com clientes na BASF Agro tem o nome de *Intelligence* e seguiu os mesmos passos do modelo IDIP, criado por Peppers e Rogers (1993) para implantação do Marketing *One-to-One*. Inclusive, a Consultoria Peppers e Rogers Group participou, em 2004, desse processo de implantação na BASF.

A criação do programa ELO e do sistema *Intelligence* demonstra que, além da estratégia atual baseada na **liderança pela inovação em produtos**, a BASF tem buscado nos últimos anos desenvolver a disciplina de valor **intimidade com os clientes** de maior valor potencial.

Para um gerente Syngenta entrevistado, a BASF aparenta ter menor força que a Bayer: “Hoje a BASF é do tamanho que tem, graças a um único produto, chamado Ópera, que ela lançou no momento certo, por causa da ferrugem na soja, e que rapidamente fez ela crescer.” Os diferenciais da BASF são semelhantes ao da Bayer: marca, inovação em produto, atendendo em uma série de culturas o maior número possível de clientes, com forte distribuição.

4.2.3 Milenia (Makhteshim-Agan)



A Milenia foi escolhida como representante das empresas que vendem produtos genéricos que atuam com a estratégia de liderança no custo total, oferecendo produtos com preços mais baixos, com venda direta para os grandes agricultores, sendo seu forte a venda pelos distribuidores. Outra ameaça representada pelas empresas genéricas são as multinacionais da área que não atuam ainda no Brasil, como as chinesas, mas que podem aqui chegar.

A Milenia, criada em 1970, ocupa hoje o 6º lugar no ranking das empresas de defensivos agrícolas. A empresa integra o grupo Makhteshim-Agan, multinacional com sede em Israel, com 3.000 colaboradores no mundo, que teve como resultados de acordo com o *FINANCIAL REPORT MAKHTESHIM-AGAN 2005*, em milhões de dólares, em 2005: vendas 1.740, lucro líquido 207 e investimento em P&D de 21,6. A América Latina obteve US\$ 423 mi em vendas. A empresa atua com duas divisões: *Agro* e *No Agro*. A divisão *Agro* obteve, como resultados, em 2005, em milhões de dólares: vendas 1.543, lucro operacional de 250.

O grupo Makhteshim-Agan foca no mercado de herbicidas, inseticidas e fungicidas. A empresa é uma das líderes na fabricação e distribuição de **produtos genéricos** para o mercado de defensivos agrícolas, com 40 centros de distribuição espalhados pelo mundo, com alta tecnologia para síntese e formulação de produtos genéricos.

No Brasil, atua com 769 colaboradores, duas fábricas na região Sul, Londrina (PR) e Taquari (RGS), duas filiais e nove regionais de vendas, com a missão de “oferecer alternativas confiáveis e competitivas aos agricultores, em produtos químicos para proteção de suas lavouras e aumento de sua produtividade”. (MILENIA, 2007)

A Milenia foi mencionada como uma empresa que dá grande autonomia ao representante local de vendas. Segundo um RTV Syngenta entrevistado, o representante Milenia participa das decisões: “[...] na Milenia ele pode resolver, pois ele sabe que vai ter suporte, por trás dele, do gerente, da direção que vai apoiá-lo na tomada de decisão, então, ele tem essa autonomia na gestão.”

Os diferenciais da Milenia estão no preço e no atendimento que a empresa busca manter para os grandes clientes. Por exemplo, um agricultor entrevistado disse que faz suas compras com a Milenia devido ao preço e porque já tem um relacionamento de 10 anos com o representante.

4.2.4 FMC



FMC Corporation é uma empresa multinacional, de origem americana, com sede na Filadélfia, fundada em 1883, com 5.000 colaboradores no mundo, sendo 2.700 nos

Estados Unidos e 2.300 em 34 países. Os resultados, de acordo com o *FMC CORPORATION ANNUAL REPORT 2005*, em milhões de dólares, foram: vendas 2.150, lucro líquido 111, investimento em P&D 94,4. A empresa atua com três divisões: *Industrial Chemicals*, *Specialty Chemicals* e *Agricultural Products*. A divisão de Produtos Agrícolas obteve, em 2005, em milhões de dólares: vendas 725, com lucro operacional 125.

A divisão de produtos agrícolas da FMC busca prover produtos com boa relação custo-benefício, com performance superior em inseticidas e herbicidas. FMC se apresenta como líder em **desenvolver soluções inovadoras e únicas** para os clientes. Esta divisão criou, em 2005, o projeto *Innova Solutions* com foco na aquisição e licença de novos produtos para aumentar seu portfólio, que atualmente é apenas de inseticidas e herbicidas. (FMC AGRICULTURAL PRODUCTS, 2007)

A divisão de produtos agrícolas da América Latina obteve, em 2005, um volume de vendas de US\$ 282,5 mi. No Brasil obteve vendas de US\$ 216,1 mi, sendo a primeira colocada na **cultura de algodão**, junto com a Syngenta, com um faturamento de US\$ 88 mi, resultado embasado na estratégia de atuar mais próximo do agricultor, disciplina de valor intimidade com o cliente, oferecendo, desde 2003, um programa de fidelidade, modelo recompensa, denominado Programa Prima Classe com a logomarca apresentada na Figura 29.

Figura 29 – Logo do Programa Prima Classe



Fonte: FMC. Portal da divisão agrícola da FMC no Brasil. **A empresa.**
Disponível em: < <http://www.fmcagricola.com.br/>>. Acesso em: 13 jan 2007.

Para participar do Programa Prima Classe 2005, o agricultor precisa ter no mínimo uma área de 500 hectares de algodão plantado e ser cliente da FMC há pelo menos duas

safras. A participação é feita pelo preenchimento e assinatura da planilha FMC Prima Classe junto ao RTV.

Conforme vai adquirindo os produtos da FMC, o agricultor acumula pontos que podem ser trocados, conforme tabela de prêmios, incluindo: viagens, informações, palestras, cursos, carros, motos, TV's, entre outros.

A FMC ensina **gestão** para o agricultor. Em 2004, ofereceu como recompensa no programa Prima Classe o módulo básico, de 48 h, do curso GEA(Gestão Empresarial do Agronegócio), em parceria com a Fundação Don Cabral para ser trocado por pontos. Os resultados foram positivos, tanto que, no catálogo do Programa Prima Classe 2005, já está sendo oferecido o curso GEA II, em nível avançado, com carga horária de 96h.

A FMC do Brasil promove uma reunião anual dos maiores produtores de algodão, denominada Clube da Fibra, com ênfase em soluções para aumentar a produtividade. A própria ABRAPA (Associação Brasileira dos Produtores de Algodão) nasceu em um encontro do Clube da Fibra com o intuito de auxiliar o agricultor a exportar algodão. Uma iniciativa de proximidade com a família do agricultor é o programa Mulheres de Fibra, que estimula a esposa do agricultor a desenvolver projetos de responsabilidade social na comunidade onde reside.

Um agricultor de algodão, entrevistado por ser cliente OTO da Syngenta, comentou que o presidente da FMC, o diretor de Marketing e o diretor Comercial o visitaram apenas para verificar como tinha sido a safra de algodão:

“A FMC é cheia de surpresas. Ela cativa as mulheres também. Elas participam de um programa Social que ajuda as crianças de todos os Estados nos quais a FMC está presente. Ano passado, nos ajudamos uma creche aqui da cidade. São as esposas da região, que conduzem o projeto na sua região. Elas fazem uma votação e escolhem para tocar os melhores projetos da região.”

Os diferenciais da FMC estão associados ao forte relacionamento com o agricultor de algodão, programa de recompensas e rapidez para implementar inovações para auxiliar na gestão do agricultor.

4.2.5 Análise comparativa das concorrentes

O Quadro 42 apresenta um resumo das principais informações referentes às quatro empresas analisadas.

Quadro 42 – Resumo das informações dos concorrentes¹⁸

Dimensão / Empresa	Bayer	BASF	Milenia (Makhteshim- Agan)	FMC
Informações Globais				
País de origem	Alemanha	Alemanha	Israel	Estados Unidos
Colaboradores em 2005	93.700	80.945	3.000	5.000
Vendas US\$ mi em 2005	34.037	53.132	1.740	2.150
Lucro Líq. US\$ mi	1.985	3.737	207	111
% Vendas	5,8%	7,0%	11,9%	5,2%
Invest. P&D em US\$ mi	2.344	1.323	22	94
% Vendas	6,9%	2,5%	1,3%	4,4%
Divisões globais	<i>Healthcare CropScience MaterialScience Business Services Techno Services Ind. Services</i>	<i>Chemical Plastics Performance Prod Agric. Prod & Nut. Oil & Gas</i>	<i>Agro No Agro</i>	<i>Agri. Products Ind. Chemicals Specialty Chem.</i>
Informações das Divisões de Produtos Agrícolas				
Resultados 2005 em US\$ mi	Crop Protection	Agricultural Prod/Nutricion	Agro	Agricultural Products
Posição global defensivos	1°	3°	7°	11°
Vendas Agrícolas 2005	6.917	4.097	1.543	725
Market Share %	19,2%	11,4%	4,3%	2,0%
Lucro Operacional	809	846	250	125
% Vendas Divisão	11,7%	20,7%	16,2%	17,2%
P&D	775	376	20 ¹⁹	32 ²⁰
% Vendas Divisão	11,2%	9,2%	1,3%	4,4%
% Vendas Defensivos no negócio global	20,5%	7,7%	88,6%	33,7%
Vendas Agrícolas 2004	7.000	4.166	1.358	704
Variação 2004 x2005 %	-1,2%	-1,7%	13,6%	3,0%
Informações Defensivos Agrícolas no Brasil				
Posição defensivos 2005	2°	3°	6°	7°
Vendas US\$ mi 2005	635	567	265,2	216
Market Share %	15,5%	13,8%	6,5%	5,3%
Colaboradores no Brasil	849 (CropScience)	769 (BASF Agro)	769 (Agro e No Agro)	ND
Diferenciais	Marca, inovação e distribuição	Marca, inovação e distribuição	Preço, atendimento	Relacionamento, soluções e recompensas
Disciplina de Valor	Liderança em Produtos	Liderança em Produtos	Excelência Operacional	Intimidade com o cliente
Programas de Relacionamento	Não possui	Programa ELO e Sistema Intelligence	Não possui	Programa Prima Classe e Clube da Fibra
Estrutura Comercial no Brasil	3 Unidades de Negócio	3 Regionais	2 Filiais	2 Filiais

Fonte: elaborado pela autora

¹⁸ A conversão de euro para dólar foi feita multiplicando o valor em euro por 1,243, taxa média de conversão do ano de 2005.

¹⁹ Valor estimado, utilizando critério para rateio das despesas globais de P&D, multiplicado pelo percentual das vendas da divisão.

²⁰ Idem à nota anterior.

Analisando as **informações globais**, no Quadro 42, pode-se perceber que a Bayer e a Basf são similares, grandes Corporações Químicas Globais de origem alemã, com altos volumes em vendas e várias divisões. Uma diferença entre elas está na maior orientação em Pesquisa e Desenvolvimento da Bayer, que investe 6,9 % das vendas em P&D.

A FMC, com estrutura menor, 5.000 colaboradores em 3 divisões, obteve o menor lucro líquido, 5,2% das vendas. O grupo Makhteshim-Agan que trabalha com produtos genéricos, com a menor estrutura, 3.000 colaboradores, apenas duas divisões, menor investimento em P&D, 1,3% das vendas, obteve um lucro líquido 11,9% das vendas, quase duas vezes maior que os demais concorrentes, que estão na faixa dos 6%.

Analisando as informações das Divisões de *Crop Protection* (defensivos agrícolas), no Quadro 42, o maior lucro operacional é da BASF, 20,7%, seguido pela FMC, com 17,2%, grupo Makhteshim-Agan, com 16,2% e Bayer, com 11,7%. O maior investimento em P&D é da Bayer, 11,2%, apontando a estratégia da empresa de buscar liderança em produto, seguido pela BASF, 9,2%, FMC, 4,4% e grupo Makhteshim-Agan 1,3%. O grupo Makhteshim-Agan trabalha basicamente com defensivos agrícolas (88,6% das vendas globais), a FMC trabalha com um terço das suas vendas globais em defensivos, a Bayer, com 20% das vendas globais e, a BASF, apenas 7,7% das vendas globais vêm de defensivos.

Analisando as informações referentes a **defensivos agrícolas no Brasil**, verifica-se que as quatro empresas totalizam 41 % do mercado. A Bayer e BASF são líderes, envolvendo em torno de 800 colaboradores, com diferenciais baseados na marca, inovação em produto e forte distribuição. As duas atuam com a disciplina de valor liderança em produtos, com 3 Regionais de Vendas. A Basf, tentando desenvolver a intimidade com o cliente, e iniciou o Programa Elo e o Sistema Intelligence de CRM. A FMC atua mais próxima ao cliente, com o programa Prima Classe, busca se diferenciar pela construção do relacionamento com os clientes, soluções para aumentar a produtividade do agricultor e recompensas. A Milenia trabalha com produtos genéricos, disciplina de valor excelência operacional e se diferencia pelo preço e atendimento, o que explica em parte o quadro de 769 colaboradores, similar a Bayer e BASF.



4.3 A multinacional Syngenta

A Syngenta é uma das empresas líderes mundiais no setor de agronegócios, comprometida com a agricultura sustentável pela inovação em pesquisa e tecnologia de produtos para proteção de cultivos e sementes de alto valor agregado, criada a partir da união da Novartis Seeds, Novartis Agrobusiness com a Zeneca Agrícola, empresas experientes no mercado de proteção de cultivos e sementes.

De acordo com Santos (2002, p.36), a estrutura da Syngenta global foi montada, aproveitando os diferenciais competitivos da Novartis e da Zeneca. A Novartis, uma empresa com estratégia competitiva de foco no cliente, com Marketing agressivo e com uma carteira de produtos altamente diversificada, capacitando-a a fazer alianças e parcerias com grandes clientes. A Zeneca, uma empresa com estratégia de excelência operacional, com forte gestão de processos, atuante no planejamento e controle da cadeia de suprimentos e com uma rede de operações produtivas avançada.

O nome Syngenta tem origem do grego: "syn", está relacionado à sinergia, integração, enquanto "genta" se refere à humanidade e indivíduos. Assim, Syngenta significa “aproximação/ união de pessoas”.

De acordo com o último *SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005*, a missão global da empresa é trazer o máximo de potencial das plantas para a vida, com quatro valores: inovação; intensidade; saúde; performance, conforme destacado no Quadro 43.

Quadro 43 – Missão e valores mundiais da Syngenta

Missão Syngenta	Trazer o máximo potencial das plantas para a vida.
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Descoberta de novas soluções
INTENSIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Conquista de uma posição vencedora
SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento responsável
PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Conquista da excelência

Fonte: SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005. Basiléia: Syngenta Global, fev. 2006, p.4. Disponível em: <http://www.syngenta.com/en/investor/annual_reports.aspx>. Acesso em: 20 out. 06

O processo de construção da missão e valores globais envolveu líderes dos diversos países, inclusive o presidente da subsidiária brasileira e alguns diretores participaram de reuniões na matriz situada na Basiléia (Suíça).

A matriz exerce forte influência na transferência de conhecimento entre as subsidiárias Syngenta. Este processo é disseminado também dentro das regiões, assim como dentro dos países, ou sub-regiões, existindo a transferência de conhecimento global, local e regional. Conforme um gerente entrevistado, “além de *workshops* sobre as melhores práticas, existe um espaço na intranet corporativa para armazenar as melhores práticas do mundo e compartilhar o conhecimento.”

Um exemplo de troca de conhecimento é o programa de relacionamento com o agricultor OTO²¹, criado no Brasil há seis anos, pela subsidiária brasileira da empresa Novartis, antes da fusão. O CRM global Syngenta veio depois do programa OTO, sendo o material do programa brasileiro encaminhado como uma *Best Practice* (melhor prática) para todos os países. Além disso, o País recebeu várias visitas de funcionários de outras regiões e foi ministrado um treinamento na matriz, Basiléia, para explicar o funcionamento do programa.

A empresa possui poucas contas globais atendidas por Gerentes Globais (*Key Accounts*). Empresas, como Pionner, Souza Cruz, Dolly e Monsanto (na área de sementes), entre outras, costumam fazer as compras globais de defensivos agrícolas de forma centralizada.

A Syngenta trabalha com indicadores globais padronizados relacionados aos clientes monitorados de forma similar em todas as regiões do mundo: *market share* (participação de mercado por categoria de produto); *customer share* (participação nas compras do cliente da categoria); índice de satisfação do cliente; número de clientes por categoria; número de clientes do banco de dados; porcentagem de prospects; porcentagem do mercado que está no banco de dados, entre outros.

De acordo com o *SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005*, a Syngenta possui 19.000 colaboradores, em 90 países. Os resultados globais, em 2005, em milhões de dólares, foram: vendas 8.104, lucro líquido 783, 9,6% das vendas e investimento em P&D 822,

²¹ Agricultores OTO são clientes Syngenta participantes do programa de relacionamento OTO, escolhidos pela empresa por possuírem potencial de compra de defensivos entre 200 mil a 1 milhão de dólares ao ano.

10,1% das vendas, o maior percentual do mercado. A Syngenta atua com duas divisões: *Crop Protection* (que produz os defensivos agrícolas) corresponde a 77,8% das vendas globais e *Seeds* (sementes), 22,2%. A divisão de *Crop Protection* obteve como resultados, em 2005, em milhões de dólares: vendas 6.307, lucro operacional 1.125, representando 17,8% das vendas, e investimento em P&D 509, equivalente a 8% das vendas. Sua sede está localizada em Basiléia, Suíça, e suas ações listadas nas Bolsas de Valores da Suíça (SYNN) e de Nova Iorque (SYT).

A LATAM (América Latina) é uma das quatro grandes regiões da Syngenta, que, na área de defensivos agrícolas, atingiu, em 2005, vendas de US\$ 1.026 milhões, conforme Tabela 3. A região do EAME (Europa, África e Oriente Médio) teve faturamento de US\$ 2.274 milhões. A região do NAFTA (Estados Unidos, Canadá e México) faturou US\$ 2.069 milhões. A região da APAC (Ásia e Pacífico) teve um resultado de US\$ 938 milhões.

Tabela 4 – Resultados Syngenta por região

REGIÃO	2005 \$ m (Dólar)	%	2004 \$ m (Dólar)	%
EAME	2274	36%	2251	37%
NAFTA	2069	33%	1869	31%
LATAM	1026	16%	1017	17%
APAC	938	15%	893	15%
TOTAL	6307	100%	6030	100%

Fonte: SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005. Basiléia: Syngenta Global, fev. 2006, p.5. Disponível em: <http://www.syngenta.com/en/investor/annual_reports.aspx>. Acesso em: 20 out. 06

As estratégias globais de ida ao mercado (*go to market strategy*) são macro iniciativas, objetivos e estratégias decididas em ondas. Primeiro, uma onda global de definições na Suíça, depois uma onda regional, nas quatro regiões: LATAM, EAME, NAFTA e APAC, em seguida, uma adaptação em função do contexto sub-regional. O Brasil é formado por quatro sub-regiões, que são as filiais Campinas, Cuiabá, Londrina e Uberlândia.

Os defensivos agrícolas representaram 70% do faturamento da LATAM e 11% da Syngenta no mundo. De acordo com um gerente entrevistado, 20% do total do negócio de defensivos agrícolas da Syngenta Brasil teve origem nos agricultores OTO.

A Syngenta considera que a estratégia de CRM focada no *agricultor*, como o programa OTO (*one-to-one*), funciona melhor em países que possuem uma quantidade expressiva de grandes agricultores, como Estados Unidos, Austrália, França, Inglaterra, Japão, Alemanha, Argentina e Brasil. Nas outras regiões, o CRM é mais focado no canal de vendas, como comenta um gerente entrevistado:

“O Brasil é um dos poucos países no mundo que têm, em termos de massa crítica de negócio, uma estratégia de CRM *One-to-One* tão abrangente. Em função de ser um país continental, com uma das maiores áreas agrícolas do mundo, 3º maior país da Syngenta, em termos de vendas de defensivos agrícolas. Na Colômbia, esta estratégia é inviável, pois são pequenos agricultores e o modelo operacional de CRM é diferente do modelo do Brasil.”

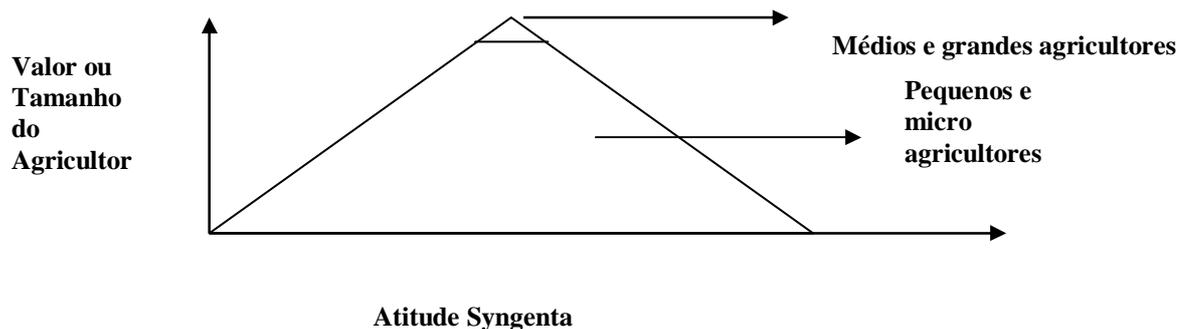
O mesmo gerente afirma que o CRM no Brasil enfrenta uma série de limitações, não encontradas em outros países, associadas a questões culturais, falta de infra-estrutura, baixa tecnologia na agricultura e a falta de hábito de utilizar canais eletrônicos.

“Por exemplo, não é hábito do agricultor brasileiro utilizar a Internet como se faz na Inglaterra, na Alemanha. Além disso, existem limitações relacionadas às informações sobre clientes disponíveis em toda a América Latina, como informações gerais sobre os clientes potenciais, que em outros lugares do mundo estão disponíveis.”

A decisão estratégica de ida ao mercado permite à empresa obter maiores ou menores participações em função do tamanho e valor potencial do cliente.

Em países, como a Colômbia, como mostra a Figura 30, o número de grandes clientes é pequeno, fazendo com que a Syngenta atue mais focada nos distribuidores e no varejo tradicional.

Figura 30 – Modalidades de Relacionamento da Syngenta na Colômbia



Fonte: entrevistas com gerentes em São Paulo

O CRM na Colômbia está baseado na interação com o varejo e os influenciadores, como consultores de Universidades, e na consolidação de uma marca para ser memorizada pelo pequeno e micro agricultor. Programas, como OTO, não são prioridades na região.

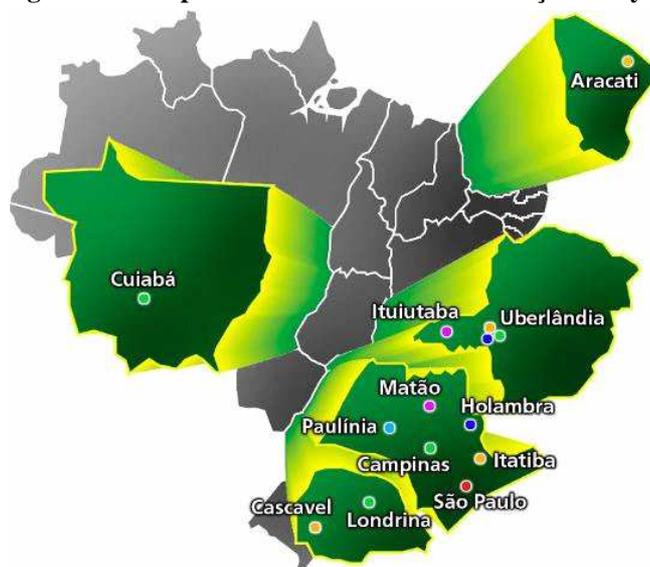
4.4 A Syngenta no Brasil

No Brasil, a Syngenta Proteção de Cultura Limitada iniciou sua operação em 01/02/2001. Conforme gerente entrevistado, “[...] está sendo criado um jeito Syngenta de ser que valoriza fazer melhor e mais rápido que a concorrência. A empresa também valoriza bastante o trabalho em equipe.”

A marca Syngenta é nova e vem sendo trabalhada pelo Marketing para se tornar mais conhecida no mercado, como mostra o anúncio publicado no Guia Exame Agro disponível no Anexo 7.

A empresa atua com um Escritório Central e Laboratório em São Paulo. Sua fábrica está localizada no Interior do Estado de São Paulo, em Paulínia, com quatro unidades de negócio: Campinas - SP, Cuiabá - MT, Londrina - PR e Uberlândia – MG, além de Estações de Pesquisa e Desenvolvimento em Uberlândia – MG, Cascavel – PR, Itatiba - SP e Aracati – CE (Figura 31). A empresa conta com mais de 400 agrônomos e técnicos no campo, atendendo desde o menor ao maior produtor.

Figura 31 – Mapa do Brasil com locais de atuação da Syngenta



Fonte: Apresentação Institucional Syngenta (2006)

A Syngenta Proteção de Culturas Limitada atua na área de defensivos agrícolas, com aproximadamente 800 funcionários, divididos em oito diretorias: Produtos Profissionais, Marketing, Vendas, Fábrica, Finanças, Reciclar, Recursos Humanos e Pesquisa e Desenvolvimento, além do Jurídico e *Supply*, que se reportam à América Latina.

A Syngenta possui profissionais de marketing e CRM em cada região, por unidade de negócio, com o objetivo de olhar o negócio com o foco na região e desenvolver estratégias adequadas.

As áreas de atuação da empresa são defensivos agrícolas, tratamento de sementes, produtos profissionais e sementes. Na área de defensivos agrícolas são oferecidos produtos nas categorias herbicidas, inseticidas e fungicidas, conforme mostra a Figura 32.

Figura 32 – Principais marcas de produtos Syngenta em defensivos agrícolas



Fonte: Apresentação Institucional Syngenta (2006)

No tratamento de sementes, a empresa possui um produto novo, *Cruiser*, que está obtendo boa aceitação no mercado, e uma linha de produtos profissionais, como o Fortis e Klerat, conforme mostra a Figura 33.

Figura 33– Marcas de produtos Syngenta para Tratamento de Sementes e outros



Fonte: Apresentação Institucional Syngenta (2006)

Para o desenvolvimento de sementes, a Syngenta atua com uma empresa separada, denominada Syngenta Seeds, a qual não é abordada neste estudo.

4.5 Foco e posicionamento da Syngenta no Brasil

Neste item são apresentadas as respostas da Parte 1 das questões investigativas, envolvendo os itens: foco da Syngenta, estratégia competitiva, disciplina de valor, criação de valor e posicionamento.

Martin Taylor, presidente da Syngenta Global, no relatório *SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005*, ressalta o *foco em produto* e a *busca pela excelência operacional*: “Novos produtos e a gestão com excelência operacional têm possibilitado à empresa desenvolver e entregar fortes resultados financeiros: uma evidência clara de que nós estamos respondendo com sucesso às rápidas mudanças da agricultura”.²²

No Brasil, os cinco gerentes entrevistados em São Paulo responderam que *foco em produto* é tradição para a Syngenta, em função de seu histórico como indústria

²² “New products and excellent operational management have enable the company further to develop and deliver another set of strong financial results: clear evidence that we are responding successfully to the rapidly changing face of agriculture, conforme o SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005, p.6.

agroquímica, que cresceu pela descoberta de novas moléculas, produtos melhores com mais resultado.

Os respondentes apontam que o mercado está em um estágio maduro, com alto custo de inovação e retorno não garantido, o que leva a empresa a buscar se diferenciar pelo *foco no cliente*, uma estratégia em construção, como mostra o Quadro 44.

Quadro 44 - Resumo das respostas sobre foco corporativo

CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
Foco da empresa	Foco no portfólio de produtos é uma tradição
	Foco no Cliente (em construção)

Fonte: entrevistas com gerentes em São Paulo

O foco no cliente foi apontado como estratégia já consolidada pela área Comercial, conforme depoimento de gerente entrevistado:

“Nós somos uma empresa com foco no cliente na área Comercial, mas, internamente, ainda somos uma indústria agroquímica tradicional orientada para produto. A grande dificuldade acontece quando o Comercial traz algum problema de um cliente OTO para dentro da empresa, pois não existe uma linha de atendimento diferenciada, com processos mais ágeis para esse grupo de clientes.”

Uma campanha, *No clima do cliente*, está sendo desenvolvida para auxiliar na construção do foco no cliente em três fases: palestras e informativos para uniformizar os conceitos; levar os funcionários para visitar um cliente; e um grupo de clientes visitou a Syngenta internamente, como mostram os Anexos 3 e 4.

Outra iniciativa, o *BEC Itinerante*²³, leva toda a diretoria da Syngenta, a cada dois meses, para conhecer o dia-a-dia do campo e interagir com agricultores e a equipe Comercial local, verificando oportunidades e problemas como mostra o Anexo 5, “O

²³ BEC significa *Brazilian Estearing Committee*, que é a reunião da diretoria Syngenta que tem sido marcada nas filiais para incluir visitas dos diretores ao campo.

objetivo é criar um canal de relacionamento direto entre os diretores e clientes, mostrando que a empresa como um todo, e não só a área de Vendas, está cada vez mais próxima e focada nas necessidades do campo.”(CONEXÃO NOTÍCIAS SYNGENTA, 2006, p.3)

Essas ações são condizentes com a estratégia de criar *intimidade com o cliente*, diferenciando-se pelo relacionamento com os principais clientes, como mostra o Quadro 45. Nesse sentido, a empresa tem investido em serviços não agronômicos, como o *Barter*, serviço de exportação da safra de algodão para o agricultor.

Quadro 45 – Resumo das respostas sobre estratégias competitivas e disciplina de valor

CATEGORIA	COMPONENTE DA RESPOSTA
Estratégias competitivas e disciplinas de valor	Diferenciação pelo relacionamento com principais clientes - Intimidade com o cliente Crescendo com Serviços não agronômicos
	Inovação com soluções nas 3 áreas: 1) Biotecnologia 2) Moléculas 3) Diversificação do negócio
	Diferenciação pela excelência operacional

Fonte: entrevistas com gerentes em São Paulo

Conforme gerentes entrevistados, existe demanda crescente por parte dos agricultores para soluções de serviços não agronômicos, como os de comercialização:

“Hoje os produtores mais esclarecidos sabem produzir, têm uma administração do ponto de vista deles razoável, mas na comercialização eles assumem que têm muito que aprender, até porque a comercialização de grãos mudou muito nos últimos 10 anos.”

A busca por *inovação* constante é uma diretriz global da empresa, de acordo com seu relatório anual: “As inovações da Syngenta ajudam os produtores a encontrarem soluções para os seus desafios”.²⁴

No Brasil, como mostra o Quadro 45, três áreas de inovação são destacadas: biotecnologia, novas moléculas e diversificação do negócio, como nutrição animal e serviços para a gestão da cadeia do agronegócio.

²⁴ “Syngenta innovations help growers meet this challenge”, SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005, p. 9.

O último item do Quadro 45 aponta a percepção dos gerentes entrevistados quanto à necessidade de reduzir custos, devido à pressão dos genéricos chineses e consolidação da diferenciação corporativa global pela *excelência operacional*, conforme apresentado no *SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005*.

A criação de valor para o agricultor parte da análise de sua cadeia produtiva: “Ele precisa produzir, ele precisa administrar, ele precisa comercializar”. Assim, as soluções criadas são separadas em três pacotes: produção, administração e comercialização, como mostra a Figura 34.

Figura 34– Composição dos Serviços da Syngenta para Clientes OTO



Fonte: Folheto **Por dentro do Programa OTO** - Syngenta (11/05) disponível no Anexo 2

Em essência, o que a Syngenta vende é o seu portfólio de produtos, que gera faturamento, mas, como complemento da sua oferta, disponibiliza ao agricultor um leque de serviços separados em produção, administração e comercialização. Assim, no processo de criação de valor para os clientes, a Syngenta escolhe com quais clientes quer trabalhar e define como agir com o objetivo de gerar confiança ao longo do tempo, como mostra o Quadro 46.

Quadro 46 – Resumo das respostas sobre criação de valor

CATEGORIA	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
Criação de valor para os clientes	. Define quem e como trabalhar
	. Cria confiança ao longo do tempo
	. Constante inovação, incluindo novos serviços voltados para a cadeia produtiva Como comercialização e administração
Processo de criar valor segue dois fluxos:	. O maior deles é do campo para a Syngenta . O segundo é um fluxo de engenharia reversa

Fonte: entrevistas com gerentes em São Paulo

O processo de desenvolvimento de produto e criação de valor pode seguir dois fluxos, como mostra o Quadro 47. 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 a empresa verifica que pode utilizar uma solução em outra cultura, como o Projeto Sempre Alerta, criado para a cultura de soja e replicado para a cultura de tomate.

Em estudo realizado em 2005, a área de *Marketing Services* definiu quatro grandes grupos de públicos de interesse, ou *stakeholders*, para trabalhar: agricultores e distribuidores, influenciadores, colaboradores e comunidade.

Quadro 47 – Posicionamento definido para os *stakeholders* da Syngenta

Público de Interesse (<i>Stakeholder</i>)	Posicionamento definido
• Agricultores e distribuidores	• Parceira de negócios, confiável e inovadora
• Influenciadores (professores e comunidade acadêmica)	• Foco em tecnologia e inovação
• Colaboradores	• Empresa mais atrativa do mercado
• Comunidade (nas regiões próximas de onde a Syngenta tem fábrica e filiais)	• Agricultura sustentável e educação

Fonte: entrevistas com gerentes em São Paulo

Pelos agricultores e distribuidores a Syngenta quer ser vista como uma empresa parceira de negócios, em que se pode confiar e está sempre inovando, como mostra o Quadro 47.

Para os influenciadores, da parte acadêmica, a Syngenta se posiciona como uma empresa que tem um foco em tecnologia e busca constante por inovação.

Para o público interno, o conceito é simples: os colaboradores devem sentir orgulho de trabalhar na empresa, tornando-a mais atrativa para o mercado. “Quem está aqui está feliz e quer ficar e quem não está gostaria de estar, esse é o posicionamento definido” (Gerente entrevistado).

Para a comunidade, a Syngenta criou a bandeira da agricultura sustentável com foco na educação, capacitando sobre o correto uso de defensivos agrícolas e preocupação com o meio ambiente.

As respostas do Quadro 48 mostram o posicionamento perante o agricultor, distribuidor e concorrência, na visão dos gerentes entrevistados.

Quadro 48 – Resumo das respostas sobre posicionamento

CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
Posicionamento para o agricultor	. Bom portfólio de produtos . Soluções e ofertas diferenciadas . Parceira de negócios . Inovadora . Confiável
para o distribuidor	. Valoriza o distribuidor e é parceira de negócios . Inovadora, estruturada, políticas e regras claras . Confiança . Estratégia de concentração e qualificação
para a concorrência	. Uma grande ameaça . Líder, séria, ética, com valores

Fonte: entrevistas com gerentes em São Paulo

Para o agricultor, o posicionamento apontado pelos gerentes é um bom portfólio de produtos, soluções e ofertas diferenciadas, parceira, inovadora e confiável.

Para o distribuidor, o posicionamento é parceira de negócios, inovadora, estruturada, com políticas e regras claras, cria confiança e utiliza a estratégia de concentração em poucos distribuidores qualificados.

Para a concorrência, a empresa quer ser percebida como uma ameaça, por ser uma das líderes mundiais, séria, ética, com valores, que quer estar à frente da concorrência.

4.6 Segmentação e gestão dos clientes na Syngenta no Brasil

Neste item são apresentadas as respostas da Parte 2 das questões investigativas, envolvendo: bases de segmentação, modalidades de relacionamento com os clientes e gestão da base de clientes pela área Comercial.

Os principais clientes da Syngenta são os agricultores, as cooperativas e os distribuidores. Este estudo de concentra na análise da gestão dos agricultores.

A segmentação da base de agricultores considera o potencial de compra-ano, conforme Quadro 49, ligado ao tamanho da propriedade e à cultura, multiplicado pelo índice tecnológico, ou seja, quanto se gasta por hectare com defensivos agrícolas. Por exemplo, em uma cultura de milho, determinados agricultores gastam 15 dólares por hectare; em uma cultura de algodão, até 1000 dólares por hectare.

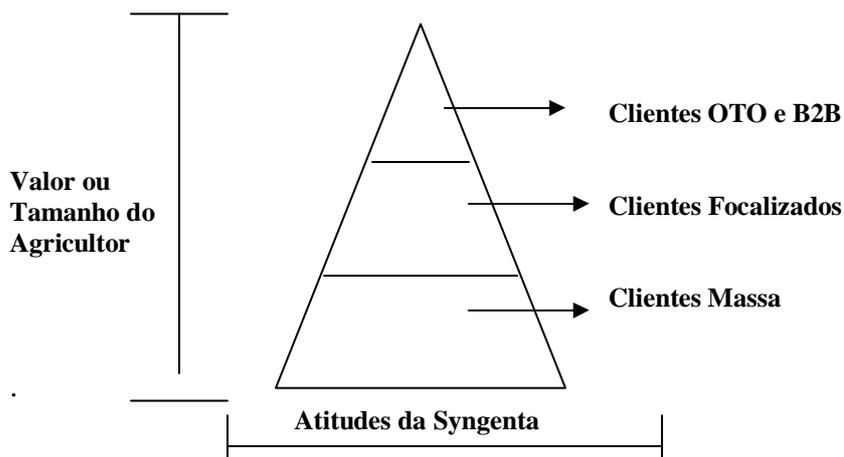
Está em desenvolvimento a segmentação por necessidade de Serviços, em produção, administração e comercialização.

Quadro 49– Resumo das respostas sobre segmentação da base de clientes

CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
Segmentação da base de clientes	Critério atual: valor potencial anual de compra do cliente Em desenvolvimento: segmentação por necessidade

Fonte: entrevistas com gerentes Filiais

A Figura 35 apresenta três modalidades de relacionamento com os agricultores praticados pela Syngenta no Brasil. Os clientes, em função do potencial de consumo, são classificados em OTO, B2B, focalizado ou massa.

Figura 35– Modalidades de Relacionamento da Syngenta no Brasil

Fonte: entrevista com gerentes em São Paulo

Na Figura 35, no topo da pirâmide é utilizada a modalidade de relacionamento muito próximo com clientes classificados como OTO (agricultores com potencial de compra acima de US\$ 200 mil e menor que US\$ 1 milhão) e clientes B2B (com potencial acima de US\$ 1 milhão). Na parte do meio, são selecionados alguns distribuidores e desenvolvido o projeto focalizado com seus clientes, com potencial de compra entre US\$ 80 mil e 200 mil, sendo atendidos de forma especial pelo canal de distribuição. Na parte de baixo, é feita a venda pelo varejo tradicional, para agricultores com potencial inferior a US\$ 80 mil.

- **Cientes B2B e OTO**

Os clientes B2B são empresas ou grupos de agricultores que se unem em um *pool de compras* com um potencial de compras acima de um milhão de dólares. O OTO tem potencial de compras na faixa de 200 mil a 1 milhão de dólares.

A grande diferença entre cliente B2B e OTO está no grau de exigência de serviço ou diferenciais, que um cliente maior com estruturas técnica, comercial e administrativa bem definidas exige da Syngenta.

- **Cientes Focalizado**

Possuem potencial entre 80 e 200 mil dólares-ano. O conceito do projeto é ensinar aos distribuidores, selecionados pela Syngenta, como focar nos seus clientes de maior valor. Similar ao conceito do programa OTO, a implementação é feita pelo distribuidor, com suporte da Syngenta via Consultoria terceirizada.

Geralmente o distribuidor já tem mapeado os clientes mais importantes de sua região, mas a Consultoria faz um trabalho de checagem e complementação com outros *prospects*²⁵.

A idéia passada ao distribuidor escolhido para ser focalizado é: selecionar no mercado os melhores clientes da região, definir como obter participação maior dentro desses clientes e focar em crescer verticalmente nesses clientes.

A Consultoria acompanha a agenda de visitas do distribuidor e avalia como está sendo sua performance, passando informações para o gerente de distribuição da Syngenta. Problemas de performance custam pontos na avaliação do distribuidor.

“O projeto focalizado equivale a pegar uma cultura de seis ou sete anos, do programa OTO, que a Syngenta está trabalhando com a equipe comercial e fazer com que os distribuidores aprendam em um ano. Demanda um esforço maior, uma rigidez maior para que o distribuidor consiga aprender e implementar a ação em um ano.” (Gerente entrevistado)

Depois de implantado, cada distribuidor planeja sua diferenciação das mais diferentes formas possíveis. Por exemplo, um distribuidor já tem seu cartão de relacionamento, um outro está implementando o conselho de clientes focalizado, outros fazem eventos de lançamentos de produto, café da manhã, palestras noturnas a seus clientes focalizado e esposas. Um funcionário da revenda atende entre 20 a 30 clientes focalizado.

²⁵ *Prospects* são clientes potenciais.

- **Cientes Massa**

Os clientes classificados como massa não estão cadastrados na Syngenta e a venda é feita pelos distribuidores. A empresa os considera como pequenos produtores e pretende cadastrá-los no futuro.

Uma tendência para o Brasil, apontada nas entrevistas, é crescer o segmento do projeto focalizado, pois, no OTO, existe limitação de pessoas, sendo difícil abranger uma quantidade maior de clientes por representante técnico de vendas (RTV), porém, o projeto focalização pode ser expandido para toda a rede de grande distribuidores.

As filiais atuam como unidades de negócio com boa autonomia para tomada de decisão, respondendo pela lucratividade de sua base de clientes. Nessas filiais existe uma área de Marketing e uma área de CRM, com boa interação com a área Comercial, como mostra o Quadro 50.

Quadro 50– Resumo das respostas sobre gestão dos clientes

CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
Gestão das Filiais	Gestão por Unidades de Negócio Boa autonomia das Filiais
Interação entre Marketing, CRM e Comercial	Muito boa (duas filiais visitadas) Gerentes de Marketing e CRM por Filial
Gestão dos Clientes OTO no dia-a-dia	Centrada no RTV Poucos clientes por RTV Preenche agenda de visita no Sincronia Planejamento RTV's anual – PIN

Fonte: entrevistas com gerentes das Filiais

A gestão dos clientes OTO no dia-a-dia é centrada no RTV (representante técnico de vendas). Conforme entrevistados, 95% das interações com o agricultor estão centradas no RTV.

De forma geral, um RTV atende entre 10 a 15 clientes OTO, variando esse número em função das regiões, distâncias geográficas, culturas e tamanho dos clientes.

A agenda de visita da semana do RTV fica armazenada no sistema interno, denominado Sincronia, ferramenta de gestão dos clientes. Existe cobrança por parte dos gerentes regionais para que a programação da semana realmente aconteça. Anualmente, os RTV's preenchem um Plano Individual de Negócio (PIN), que reúne no Sincronia informações, análises numéricas das safras anteriores, com espaço para o RTV planejar ações futuras por cliente.

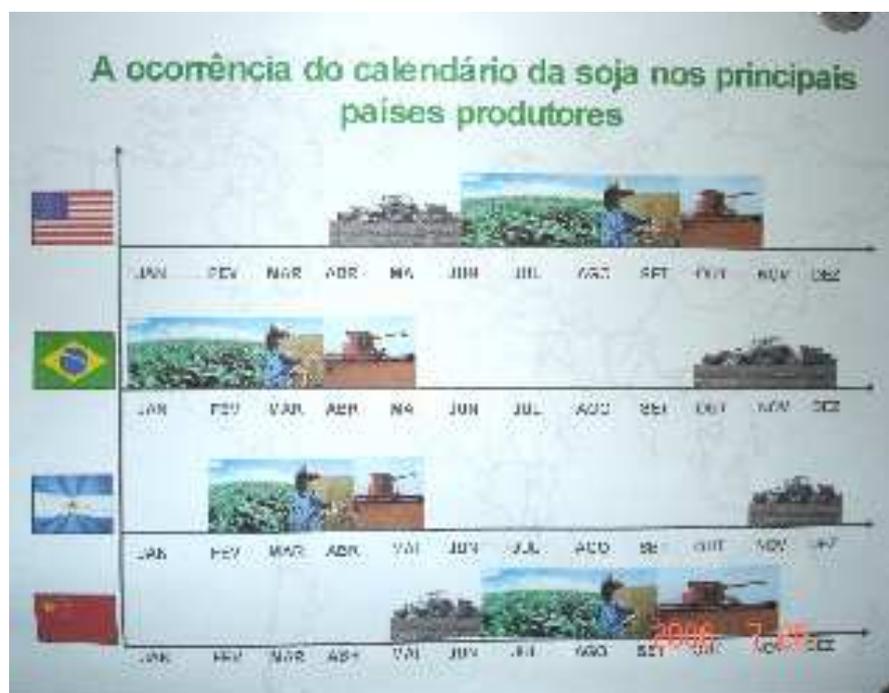
O papel do RTV inclui levar a comunicação, argumentar, mostrar para o cliente os novos produtos e a melhor maneira de utilizá-los.

O que faz a diferença no relacionamento é a confiança na *pessoa*.

A própria marca Syngenta é formada pelo agricultor em função da atitude do RTV: “[...] a marca Syngenta é a pessoa que está aqui” (RTV entrevistado).

A atuação dos RTV's atende diferentes necessidades conforme a época do ano, seguindo o ciclo de pré-venda, venda, aplicações e fechamento de safra. Algumas culturas são mais rápidas, por exemplo, o feijão tem ciclo curto, outras têm ciclos de um ano, como o algodão e a soja, conforme Figura 36.

Figura 36 - Calendário da soja nos principais países produtores



Fonte: Filial Cuiabá Syngenta (julho/2006)

No fechamento da safra, o RTV faz uma apresentação para o agricultor com os resultados obtidos com a Syngenta.

A capacitação da equipe OTO é feita de duas maneiras:

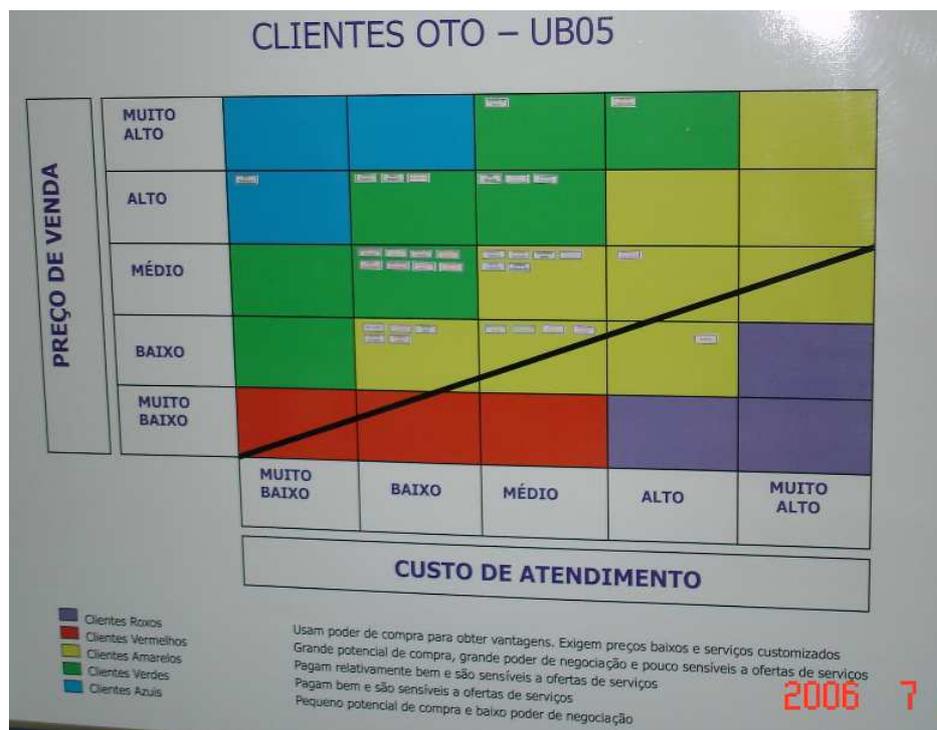
1. *Capacitação técnica* – com dois treinamentos formais durante o ano e acompanhamento semanal pelo engenheiro agrônomo de suporte da região, que tem uma agenda de visitas e faz o treinamento prático e teórico no campo;
2. *Capacitação conceitual e estratégica* - em reuniões regionais mensais com o gerente responsável pela região. “É um trabalho de conscientização constante da estratégia OTO e do papel do Comercial, e das *attitudes* esperadas dos RTV’s” (Gerente Filial).

No lançamento dos produtos para uma nova safra, o treinamento das filiais ocorre em uma semana, na qual todo time da região é informado dos produtos e motivado para fechar novas vendas.

O papel dos gerentes de clientes OTO, responsáveis pelos RTV’s, é fundamental nesse programa. Eles escolhem na base de clientes da região quais serão atendidos e o formato do atendimento.

Uma ferramenta de gestão comercial da base de clientes OTO que vem sendo utilizada é a matriz que relaciona o preço de venda dos defensivos agrícolas e o custo de atendimento, conforme modelo desenvolvido pela Consultoria SBK *Business* utilizando os conceitos de Shapiro *et al* (1987), adaptados por Rodrigues Filho para analisar a base de clientes, como mostra a Figura 37.

Figura 37 – Matriz de segmentação dos clientes OTO



Fonte: Filial Uberlândia Syngenta (julho/2006)

A matriz (Figura 37), analisa o preço de venda entre muito alto, alto, médio, baixo e muito baixo e compara com o custo de atendimento do cliente, que pode ser muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto. A idéia é classificar nos quadrantes os clientes OTO, um-a-um, para analisar os que possuem potencial de aumentar a lucratividade e os que estão dando prejuízo. Por exemplo, os clientes classificados com a cor roxa aceitam um preço baixo ou muito baixo e ao mesmo tempo possuem um custo de atendimento alto ou muito alto.

Esta matriz, implantada inicialmente na Filial Uberlândia, está sendo expandida por meio do software Sincronia para todos os clientes OTO. Em um simulador o RTV responde a perguntas e automaticamente é gerada a cor do cliente, facilitando a tomada de decisão.

Os gerentes de clientes OTO têm o desafio de liderança do grupo, de fazer as coisas acontecerem, de forma contínua. Na medida em que diminui a rotatividade de pessoas, aumenta a capacitação e o gestor desenvolve sua equipe.

O *turn-over* da equipe OTO é grande, em torno de 30% ao ano, em função das promoções internas, além do assédio da concorrência, revendas, distribuidores, clientes e empresas de consultoria, conforme o perfil do RTV.

Atualmente, a rotatividade dos RTV diminuiu devido à crise na agricultura, que tem gerado menos oportunidades de trabalho, e da nova política de RH de oferecer salário adicional, em algumas cidades, com condições de trabalho mais difíceis. É creditado, em dezembro, para o RTV um salário pelo fato de permanecer naquela localidade.

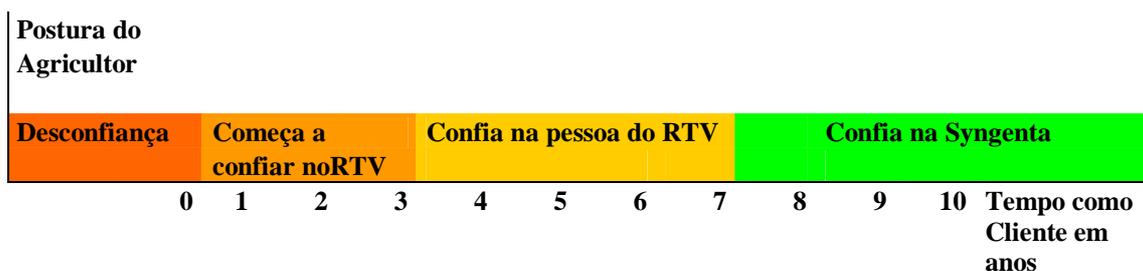
O aumento do *customer share*, ou seja, participação na compra de defensivos pelo cliente, é conquistado gradativamente. Normalmente, a empresa começa com baixos percentuais e vai crescendo safra após safra, a partir dos resultados conquistados.

O *tempo* é uma variável importante no relacionamento com os clientes OTO. As ações desenvolvidas em uma safra trarão resultados, daqui a dois ou três anos, sendo que qualquer problema operacional atrasa o processo em dois ou três anos.

“O cliente é muito sensível. Qualquer problema operacional, como atraso na entrega de determinados produtos, afeta o relacionamento do cliente com a Syngenta. E o funcionário responsável pelo atraso não sabe o dano que isso causa para a construção da confiança do cliente” (Gerente entrevistado).

Conforme se observa na Figura 38, no início do relacionamento, a atitude do agricultor é de desconfiança. Após uma ou duas safras, começa a confiar no RTV. Depois de três safras, confia na pessoa do RTV e, após seis safras, já confia na empresa e em seus produtos.

Figura 38– Estágios do relacionamento do agricultor com a Syngenta



Fonte: elaborado pela autora a partir das entrevistas

Quando o cliente já trabalha com a empresa há mais de sete anos, a confiança está na empresa e a substituição do RTV não gera grandes problemas, pois o agricultor OTO sabe que a Syngenta vai providenciar um profissional para atendê-lo.

Quando o tempo de interação está entre 3 a 7 anos, a confiança está sendo criada na pessoa que atende, o RTV, e uma troca de profissional não muito bem conduzida pode acarretar a perda do cliente.

Quando o cliente começou a interagir há pouco tempo, uma ou duas safras, menos de três anos, existe dependência relativa do RTV, pois está sendo construída a confiança no RTV e na empresa.

O processo de aprendizagem sobre os clientes OTO é feito pelo contato humano no relacionamento do dia-a-dia, safra após safra. O armazenamento das informações é feito no software Sincronia: desde premissas até expectativas para o futuro do cliente, como crescimento de customer share.

Um projeto de CRM analítico em desenvolvimento visa, junto com as pesquisas, gerar *insights* para a construção de ofertas (produtos e serviços) que atendam as necessidades dos agricultores.

As pesquisas com os clientes são utilizadas para direcionar a comunicação e a criação de peças publicitárias e folhetos, baseando-se no que o cliente valoriza, como subsídios para os processos de mudança, por identificarem baixa *performance* frente à concorrência.

As principais reclamações dos clientes estão associadas às áreas que têm algum contato com o cliente, como Crédito ou Logística. O projeto “foco nas necessidades dos clientes”, desenvolvido pela área de Operações Logística, procura reverter essas reclamações.

O call center C.A.S.A. (Centro Avançado Syngenta de Atendimento), desde agosto de 2004, é responsável pelo atendimento dos clientes OTO, distribuidores e equipe de vendas. A equipe é formada por 13 atendentes, todos universitários, e 1 supervisora, com atendimento de segunda a sexta, das 8h às 19h. Todas as chamadas são gravadas e registradas no Sistema Sincronia.

Para os clientes OTO, um dos serviços solicitados à Central é a previsão do tempo via fax. Mesmo sendo disponível por e-mail, **80% dos clientes OTO** preferem receber a

previsão do tempo para os próximos quatro dias por *fax*, pois possibilita a divulgação nos murais das fazendas. Outros pedidos bastante frequentes são as cotações das culturas de algodão, soja, milho e feijão.

A empresa trabalha com alta sazonalidade de demanda. De fevereiro a junho, na entressafra, o volume médio de ligações é de 38 chamadas por dia. Em compensação, de julho a janeiro, a média de ligações dia chega a 700 chamadas por dia.

No período de poucas ligações, o call center faz campanhas de atualização do cadastro dos clientes, envio de convites ou pesquisas ativas pontuais, de acordo com as necessidades da empresa, como para verificar satisfação das Usinas em São Paulo.

Apenas de 20 a 30% das chamadas são solucionadas no ato da ligação. As demais solicitações são tratadas pela equipe de *back-office* (suporte) que aciona os departamentos internos de acordo com as demandas.

As reclamações podem ser recebidas pelo C.A.S.A. ou pelos RTV's e digitadas no Sincronia, classificadas por tipo e encaminhadas para as áreas. As reclamações mais comuns dos clientes OTO estão associadas a questões operacionais, como falta de entrega de um produto ou atraso no prazo combinado.

A Central é responsável por fornecer as respostas aos clientes, mas não existe prazo estipulado para a resposta por parte dos departamentos e a cobrança é feita pela equipe do C.A.S.A. A Syngenta tem um banco de dados de quem ligou ao C.A.S.A., o que pediu e como foi atendido, porém, nenhum tratamento adicional é dado a essas informações para melhoria dos processos.

4.7 O Programa de Relacionamento OTO

Neste item são apresentadas as respostas da Parte 3 das questões investigativas, envolvendo os itens: objetivos, dimensões e funções do CRM na Syngenta, implantação e funcionamento do programa OTO, mensuração de resultados, envolvimento da equipe comercial e processo de aprendizagem sobre o cliente e o mercado.

O programa OTO é estrutural, voltado para a melhoria do negócio do cliente escolhido pela Syngenta como de maior valor potencial, como mostra o Anexo 6. O nome OTO

tem origem na sigla do Marketing *One-to-One*, de Peppers e Rogers (1993, p.23), e o slogan utilizado pela Syngenta é: “Em cada pedaço de terra, um amigo”, como mostra a Figura 39.

Figura 39– Logomarca e slogan OTO



Fonte: *Marketing Services* – Syngenta (nov/2006)

A essência do programa está em auxiliar o agricultor no aumento da sua produtividade pelo **atendimento personalizado**. “Sempre digo para os RTV’s: o dia em que o seu cliente perceber que o grande diferencial de ser OTO é ter você para atendê-lo, está feito o programa, você atingiu o seu sucesso” (Gerente entrevistado).

O programa OTO foi idealizado, em 1998, quando um gerente da Novartis 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 IDIP: primeiro, identificar os clientes, depois diferenciá-los por valor, para interagir de forma diferenciada. Só o personalizar não foi implantado, pois seu custo foi considerado muito alto.

Em 1999, foi implementado um projeto-piloto com um grupo de 10 engenheiros agrônomos que atendiam uma base de 160 clientes selecionados e as informações, armazenadas no banco de dados Pivotal. Como os resultados foram positivos, o programa foi expandido. Atualmente o *software* Pivotal está sendo utilizado em uma versão bem mais completa, denominada Sincronia.

Quadro 51 – Resumo das respostas sobre o programa OTO

CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
Origem do programa OTO	Palestra e livro sobre MKT <i>One-to-One</i> 1998 Criação de uma equipe Comercial Aquisição de ferramenta tecnológica – Pivotal Tempo para implantação = 2 anos
Objetivos do CRM	Área concebida para fazer a gestão dos clientes OTO Definir a estratégia de relacionamento e serviços a clientes Criar proximidade com os clientes Aumentar <i>customer share</i> dos clientes OTO para 50%
Funções da área de CRM	Monitoramento da implementação da estratégia e dos serviços prestados
	Comunicação interna e externa do programa
	Gestão do Sincronia e identificação do potencial dos agricultores das Filiais
Envolvimento dos funcionários com o programa	O envolvimento do Marketing e Comercial é intenso Comunicação com público interno do <i>back Office</i> Comunicação com <i>front Office</i> (RTV's)
Indicadores de performance	<i>Customer Share</i> (por cliente, cultura e filial) Pesquisa de satisfação dos clientes Monitoramento no Sincronia

Fonte: entrevistas com gerentes de CRM

A área de CRM da Syngenta foi concebida para fazer a gestão dos clientes OTO, como mostra o Quadro 51, com o objetivo de construir nesse grupo de clientes uma percepção de valor do que a Syngenta faz pelo negócio deles. O objetivo quantitativo é aumentar o *customer share* (participação nas compras dos clientes OTO) para 50%.

As funções da área de CRM, como mostra o Quadro 51, incluem o monitoramento da implementação da estratégia pelo Comercial, com o acompanhamento dos indicadores de *performance* pela evolução do *customer share* dos clientes e dos serviços prestados pelas pesquisas de satisfação dos clientes em três momentos: pré-safra, durante a safra e fechamento da safra. Incluem o gerenciamento da comunicação interna e externa sobre o programa, com comunicação externa centrada no RTV, a gestão do *software* de banco de dados Sincronia, com a constante identificação de novos clientes potenciais nas Filiais.

A área de CRM no escritório central, em São Paulo, e nas quatro unidades de negócio, reporta-se ao Marketing. No dia-a-dia, trabalha muito alinhada com o Comercial.

O envolvimento do público interno que trabalha no *back-office* (nas áreas de suporte) está sendo incentivado pela campanha interna denominada *No clima do cliente*. O envolvimento dos RTV's OTO com o programa é total, pois eles são contratados para atuar como representantes OTO perante o cliente.

Em 2005, a Syngenta iniciou outros meios de contato com o cliente, como o eletrônico e o postal e mais reuniões periódicas, sem afetar a valorização do RTV. Mas o público agricultor brasileiro ainda faz muito pouco uso da Internet, o que dificulta o contato.

O monitoramento dos concorrentes é feito pela equipe de campo baseado nas informações dos agricultores e distribuidores. O repasse para os Gerentes Regionais acontece nas reuniões mensais, de forma não sistematizada. São também utilizadas informações setoriais adquiridas pela área de Inteligência Competitiva. O processo de acompanhamento da concorrência está sendo aprimorado pela empresa.

4.8 Percepções dos clientes OTO

Neste item são apresentadas as respostas da Parte 4 das questões investigativas, envolvendo os itens: o que o agricultor OTO considera na compra de defensivos; os diferenciais da Syngenta frente aos concorrentes; as vantagens percebidas pelos agricultores por ser OTO e sugestões que dariam para o programa.

As respostas foram separadas em quatro blocos: 1. Perfil do entrevistado e conjuntura econômica; 2. Avaliação dos diferenciais da Syngenta e da concorrência; 3. Benefícios e sugestões para o programa OTO e 4. Inovações e sugestões para a empresa.

4.8.1. Perfil dos entrevistados e conjuntura econômica

A maioria das entrevistas foi com agricultores proprietários com nível de instrução superior completo, conforme mostra o Quadro 52. Na média, esses clientes trabalham com a Syngenta há cinco anos, com variação de dois a oito anos.

O percentual de *market share* (participação da Syngenta na compra de defensivos agrícolas do cliente) variou entre 23 e 90 %, ou seja, foram entrevistados de clientes que compravam quase tudo da Syngenta até clientes que compravam 23%.

Distribuindo esses clientes em três grupos, pode-se dizer que dois compravam acima de 70%, três entre 30 e 70% e dois entre 20 e 30%. O *market share* médio da empresa para clientes OTO é de 45 %, próximo do *market share* médio dos clientes entrevistados.

Dois entrevistados plantavam algodão (Figura 40). Os demais plantavam soja, semente de soja e culturas complementares, como milho e feijão.

Figura 40– Silos para armazenagem e processamento de algodão



Fonte: fazenda de produtor de algodão OTO entrevistado no Mato Grosso (jul/2006)

Quadro 52 – Resumo do perfil dos clientes entrevistados

CATEGORIAS	COMPONENTES DA RESPOSTA
Entrevistados	Agricultores proprietários (6) e engenheiro agrônomo (1)
Grau Instrução Entrevistado	Fundamental (2); Médio (1); Superior Completo (4)
Tempo como cliente Syngenta	2 anos (1); 4 anos (1); 5 anos (4); 8 anos (1);
% Market share da Syngenta	2 clientes entre 20 a 30%; 3 entre 30 a 70% e 2 acima 70%
Culturas	algodão (2); soja (3); semente soja (2); milho (2); feijão (1)

Fonte: entrevista com clientes

Legenda: O número entre parênteses representa o número de respondentes.

Algumas informações relacionadas ao perfil dos entrevistados tiveram origem na observação do agricultor e das suas conversas com o RTV.

Um primeiro comentário, como mostra o Quadro 53, é a importância da família. Em cinco das sete entrevistas, de forma indireta, a família apareceu como importante para o agricultor.

Quadro 53– Resumo das observações de campo quanto ao perfil do entrevistado

Observações de Campo	Resumo
Perfil do agricultor entrevistado	Em 5 das 7 entrevistas a família apareceu como importante. Não é um hábito do agricultor "viver conectado". Nenhum dos entrevistados tinha computador na mesa.
Descrição do perfil geral	Pessoas simples, inteligentes, profissionais e preocupadas com o futuro do negócio.
Postura frente Syngenta	2/7 compram acima 70%. Os demais gostam, mas dividem a compra entre algumas empresas que confiam.
A entrevista	Foi simpático (5/7). Todos foram pacientes e responderam todas questões.
Observações adicionais	Extrema confiança na Syngenta (1/7). Brilho nos olhos ao falar da FMC (1/7). Gosta muito do Getec ²⁶ (1/7).

Fonte: entrevista com clientes

²⁶ Getec: Grupo de Encontro Técnico, reunião de 20 engenheiros agrônomos por região para propor melhorias no campo.

Nenhum dos agricultores entrevistados estava conectado nem parecia viver *on-line* como nos grandes centros e na própria Syngenta, o que pode ser comprovado pelo desconhecimento do informativo OTOPRESS que é enviado pela Internet.

Os entrevistados são pessoas simples, inteligentes, profissionais e preocupadas com o futuro do negócio. A postura frente à Syngenta variou. Dois entrevistados compram acima de 70% do total da sua compra de defensivos agrícolas da empresa e se mostraram mais fiéis a esta. Os demais apreciam a Syngenta, mas dividem a compra de defensivos entre três e quatro empresas nas quais confiam.

No geral, os entrevistados foram simpáticos e dispostos para responder todas as questões. Algumas observações adicionais incluem uma postura de extrema confiança na Syngenta por parte do agricultor que compra 90% de seus defensivos com a empresa, o brilho nos olhos de um cliente ao falar do concorrente FMC, que tem um programa de relacionamento do qual participa ele e sua família. Um cliente afirmou gostar muito do Getec (Grupo de Encontro Técnico) que reúne os engenheiros agrônomos da região e é promovido pela Syngenta.

A conjuntura agrícola nacional apareceu de forma espontânea em todas as entrevistas. Algumas frases apontam os últimos anos como um período muito problemático, devido às variações da cotação do dólar, aumento do custo médio do insumo e questões climáticas, conforme Quadro 54.

Quadro 54– Resumo das frases espontâneas sobre a conjuntura econômica

Conjuntura (espontâneo)	Últimos anos problemáticos: variação do dólar, alto custo dos insumos, problemas climáticos.
	Alto risco: “Ao plantar, o agricultor coloca sua vida financeira no chão.”
	Safra 2006/2007 também será difícil.

Fonte: entrevista com clientes

O negócio foi apontado como de alto risco: “Ao plantar, o agricultor coloca sua vida financeira no chão” e, muitas vezes, não consegue o resultado desejado nem para pagar

os fornecedores. As perspectivas para a safra de 2006/2007 não são boas, mostrando que o agricultor tem consciência de que será um período difícil, de baixas margens.

4.8.2. Avaliação dos diferenciais da Syngenta e da concorrência

O bloco 2 incluía quatro questões: compra de defensivos agrícolas, diferenciais da Syngenta, a oferta da empresa e a concorrência.

Quadro 55 – Respostas do bloco 2 – Diferenciais Syngenta e a concorrência

Nº	CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
1	O que considera na compra de defensivos?	Eficiência do produto (7/7) Preço e condições comerciais (7/7) Atendimento/ assistência (4/7) Crédito (1/7)
2	Diferencial Syngenta	Bons produtos (7/7) Atendimento/ assistência (4/7) Preço e condições comerciais, menor revenda (2/7) e preço alto (1/7) Outros: parceira (1/7); uma empresa só de Agronegócios (1/7); inovadora (1/7); Getec (1/7)
3	Nota para a Oferta da Syngenta	Média = 8,21. Amplitude = Notas de 7 a 9
	Serviços Syngenta	Serviços Syngenta => Bons (5/7) Bom relacionamento com RTV (3/7) Evento do <i>Barter</i> (1/7); Apoio (1/7); Solução para o cliente (1/7)
	Produtos Syngenta	Produtos => Bons produtos (7/7); Inovação (1/7)
	Preço Syngenta	Preços => Altos (4/7); Vende pacote (1/7); Menor que revenda (2/7)
4	De quais outras empresas compra?	BAYER (6/7); BASF (7/7); Genéricos (5/7); FMC (2/7)
	BAYER	BAYER => Bons produtos (3); Bom relacionamento (3); Boa equipe interna (1); Tratamento Sementes pior (1)
	BASF	BASF => Bons produtos (4); Mais distante (2); Problemas com a área Crédito (1)
	FMC	FMC => Menos produtos (1); Preços competitivos (1); Bom programa de relacionamento (1)
	Outros	Genéricos (5/7) => Preço bom e bom atendimento na região.

Com relação à compra de defensivos, como mostra o Quadro 55, 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 Syngenta possui *bons produtos*, mas apenas dois mencionam preço e condições comerciais menores do que as revendas como um diferencial da empresa. Um entrevistado apontou como diferencial o preço alto.

Estes dados estão em linha com a estratégia da empresa, baseada na construção de um diferencial de relacionamento e não de preço. Para quatro entrevistados, o diferencial da empresa está no atendimento/assistência. Outros diferenciais lembrados foram a parceria, ser “100% agronegócio” e o grupo Getec.

A maioria dos entrevistados deu à empresa notas 8 e 9. Uma nota 7 pode ser explicada pelos problemas de crédito que o agricultor teve com a empresa. A nota média foi de 8,21, com mínimo de 7 e máximo de 9.

Separando os itens que compõem a oferta da Syngenta, os produtos são avaliados por todos como bons produtos. Os preços foram considerados altos por 4 dos 7 entrevistados, menor que a revenda por 2 dos 7 e mediano por 1.

Foram considerados bons pela maioria os serviços, o relacionamento com o RTV, o apoio dado pela empresa, a solução personalizada para a necessidade do cliente e o evento no Porto de Santos relacionado à exportação de algodão (programa *Barter*).

A pesquisa apontou como concorrentes diretos as multinacionais Bayer, BASF e FMC, além de alguns genéricos por região.

A Bayer foi lembrada pelo seu portfólio de bons produtos e iniciativas de relacionamento, a BASF, pelos bons produtos, mas considerada mais distante por dois agricultores.

A FMC só apareceu para as culturas de algodão, por sua boa linha de produtos, preços competitivos e forte programa de relacionamento com o agricultor.

As empresas de produtos genéricos foram lembradas por seu preço, porém, um agricultor se recordou da Milenia por possuir um relacionamento próximo que vai além do preço.

4.8.3 Benefícios e sugestões para o programa OTO

O bloco 3, como mostra o Quadro 56, era iniciado com uma questão espontânea e, depois, de forma induzida, era apresentado um folheto com todos os benefícios do programa OTO, solicitando ao entrevistado comentar item a item.

Quadro 56– Respostas do bloco 3 – O programa OTO e seus benefícios

Nº	CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
6	Benefício por ser OTO (espontâneo)	Atendimento (7/7) Informações Técnicas e Assistência Técnica (4/7) Preço / Condições Comerciais (3/7) C.A.S.A. (2/7) e Convite eventos região (1/7)
7	Oferta OTO (induzida pelo folheto) Serviços e Produtos Portfólio de produtos Engenheiro agrônomo Assistência técnica Tratamento sementes Estação conhecimento Programa syntinela	Bom (7/7) Bom (6/7) e Não usa (1/7) Satisfeito (7/7) Satisfeito (6/7) e Não usa (1/7) Bom (4/7) e Não conhece (3/7) Bom (4/7) e Não usa (3/7)
	Administração C.A.S.A. Extraprática Mundo agro Segurança e meio ambiente	Conhece (5/7) sendo 3 usaram e 2 não. Não conhece nome (5/7). Instalado em (3/7) Não conhece, nem tem interesse (7/7) Conhece e participou de palestras (6/7) e Não usa (1/7)
	Comercialização Troca e logística (Barter) Otopress	Conhece (5/7), Bom (3/7). Quer usar (1/7) Percepção não recebe (4/7). Conhece (3/7)
8	Gostaria de ganhar por ser OTO	Preço (5/7); Segurança (3/7) Melhor atendimento e relacionamento interno (4/7) Maior residual de produto (1/7); Confiança (1/7)

Fonte: entrevista com clientes

De forma espontânea, os benefícios percebidos por ser OTO foram, para todos os entrevistados, o atendimento diferenciado, seguido pelos itens receber mais informações técnicas e assistência, preço e condições comerciais diferenciadas das revendas. Outros benefícios lembrados foram o C.A.S.A. (Centro Avançado Syngenta de Atendimento) e a participação em eventos da região, lembrado por apenas um cliente.

Com relação ao item Serviços e Produtos, o portfólio de produtos é considerado bom por todos os entrevistados, bem como o engenheiro agrônomo e a assistência técnica satisfazem o agricultor. O tratamento de sementes é um serviço que a maioria usa e aprecia. O nome **estação conhecimento** não é muito conhecido, apesar de todos gostarem de receber informações e palestras na área. O programa Syntinela, de prevenção da ferrugem asiática na plantação de soja, foi utilizado apenas por alguns, devido às características do serviço.

O C.A.S.A. é conhecido pela maioria, mas poucos usam, preferindo “ligar para o RTV” no caso de problemas e deixar que este resolva as pendências. O termo extraprática, que designa uma extranet para o agricultor acompanhar seus pedidos, é pouco conhecido e usado, por falta de hábito do agricultor de acessar a Internet e facilidade de fazer as consultas direto para o RTV. Alguns tinham até o acesso disponibilizado e a solução instalada no micro de algum funcionário, mas não se recordavam. O programa Mundo Agro, de visita a fazendas no exterior, pago pelo agricultor, que no passado teve sucesso, na atual conjuntura foi visto como algo muito distante da realidade do agricultor. Os entrevistados não o conhecem ou não têm interesse. Palestras relacionadas à Segurança foram lembradas por todos como um serviço bom e importante.

No item Comercialização, o programa *Barter* de exportação direta da safra do agricultor pela Syngenta foi muito bem referenciado. Muito disseram que gostariam de participar. O informativo *Otopress* não foi conhecido pelo nome e por ser *on-line*, a maioria disse que não recebia ou não lia.

No final deste bloco, era perguntado ao agricultor o que mais gostaria de ganhar por ser OTO. A maioria respondeu preço e condições comerciais; segurança na operação e na qualidade dos produtos; melhor atendimento interno (por outras áreas da Syngenta além da Comercial). Houve também pedidos pontuais, como maior duração do produto, o que

eles chamam de residual de produto, para evitar novas entradas na lavoura, e uma relação de confiança, na qual, mesmo nos momentos de crise, a Syngenta apóia o agricultor.

4.8.4 Inovações e sugestões para a empresa

O quarto e último bloco envolveu as questões: Quais outras formas de interação o senhor gostaria de ter com a Syngenta, além do atendimento pelo RTV; Qual sua opinião sobre um programa de recompensas, como as companhias aéreas que dessem prêmios e viagens? Quais sugestões finais gostaria de dar para a empresa? como mostra o Quadro 57.

Quadro 57– Resumo das respostas do bloco 4 – Inovações e sugestões

Nº	CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
9	Quais outras formas de interação gostaria de ter com a Syngenta?	Mais informações técnicas, reuniões, ensaios (7/7) Eventos tipo <i>Barter</i> (1/7) Mala Direta (1/7)
10	O que você acha da Syngenta ter um programa de recompensas, por exemplo, que dê viagens, prêmios?	Bom (5/7) ; Legal (2/7). Não é a prioridade do momento e sim produtividade.
11	Sugestão final Programa OTO	Mais informação para aumentar a produtividade (1/7) Ensinar gestão (1/7); escalonar entrega (1/7); ser lembrado (2/7) Preço menor à vista (1/7); relacionamento interno (1/7)

Fonte: entrevista com clientes

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

Na questão relacionada ao programa de recompensas, a resposta foi uma surpresa, pois, internamente, tal programa é muito cobrado ao gerente de CRM de São Paulo, mas, no cenário atual de crise no Setor Agrícola, não é prioridade. O que eles querem é que a Syngenta auxilie no negócio, para que consigam aumentar a produtividade e continuar no negócio na próxima safra, o que está alinhado com uma das diretrizes globais da empresa : “Aumentar a produtividade agrícola em volta do mundo”²⁷, como mostra o *SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005*.

Como sugestão final ao programa, ficou claro o interesse de todos por mais informações relacionadas ao aumento de produtividade. Alguns mostraram interesse por serem lembrados pela empresa, como uma forma de prestígio, reconhecimento; cursos de gestão; escalonar mais a entrega dos produtos; preço menor nos pagamentos à vista e, novamente, melhor relacionamento com as áreas internas da empresa.

Algumas frases espontâneas mostram o que o agricultor entende por *relacionamento* com a empresa, como mostra o Quadro 58.

Quadro 58 – Resumo das frases espontâneas sobre Relacionamento

Relacionamento	Constrói-se com o tempo , safra após safra. Baseado em experiências. (2/7)
	Construir relacionamentos é com pessoas , principalmente o RTV (3/7)
	Baseado na confiança (1/7); lembrança (2/7);
	Parceria inclui estar perto nas horas boas e ruins (3/7)
Frases espontâneas agricultores	

Fonte: entrevista com clientes

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 *SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005*: “Ano após ano, agricultores de todo o mundo colocam sua **confiança** nos produtos da Syngenta, eles sabem que irá render e terá a qualidade de que eles precisam.”²⁸

²⁷ *Making agriculture more productive around the world* . SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005, p.10.

²⁸ *Year after year, growers around the world put their trust in Syngenta products they know will deliver the yield and quality they need* . SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005, p.10.

Para gestores da empresa, confiança “se constrói com o tempo e se destrói com um telefonema/ interação com a equipe interna mal sucedida”. Em momentos delicados, como cobrança, problemas com entrega, a equipe interna 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, onde altos volumes de compra são decididos, a participação das pessoas é fundamental. Principalmente, o RTV que realiza essa interação todos os dias.

A troca de um RTV pode provocar uma crise, pois nova relação de confiança precisa ser iniciada. A empresa deve investir fortemente na manutenção desses profissionais, pois o grande diferencial do programa para o cliente é o atendimento pessoal pelo RTV. Os problemas de *turn-over* dos RTVs, principalmente na região do Cerrado, devem ser tratados como prioridade pela Diretoria, pois os resultados comerciais estão diretamente ligados a essas pessoas.

O relacionamento baseia-se na *confiança* e na *lembrança*. Embora não seja o momento de 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 empresa deveria promover eventos de confraternização.

A palavra parceria aparece com frequência nas entrevistas associada a relacionamento. Para o agricultor, parceria se constrói nas horas boas e nos momentos de crise também. Uma iniciativa nesse sentido foi tomada pela Filial Cuiabá que decidiu continuar a venda de defensivos agrícolas na safra 2006, mesmo para alguns agricultores com problemas de crédito, com a visão de ser parceiro mesmo no momento de crise.

4.9 Análises do Programa OTO

Este item discute o processo de criação, implementação e manutenção do programa OTO, no caso Syngenta, respondendo a um dos objetivos específicos propostos.

A criação do programa OTO foi feita na Novartis, em 1998, em um ambiente apontado por Santos (2002, p.36) como: “Novartis: uma empresa com estratégia competitiva de foco no cliente, com Marketing agressivo e com uma carteira de produtos altamente diversificada, capacitando-a a fazer alianças e parcerias com grandes clientes”.

O processo de implementação seguiu os passos recomendados por Peppers e Rogers (1993, p.23): **identificar** os clientes, montando o banco de dados Pivotal; **diferenciar** os clientes, pelos critérios de potencial de consumo de defensivos em faixas de valores; **interagir** com os clientes, por meio de uma equipe de 10 engenheiros selecionados para atender a poucos clientes selecionados. Só não foi desenvolvido o item **personalizar**, em função dos altos custos envolvidos com o processo de customização.

Com a criação da Syngenta, o projeto foi mantido e ampliado. Hoje, representa peça fundamental na estratégia de ida ao mercado da empresa, embasado em uma **atitude** diferenciada frente aos clientes de maior valor. Essa estratégia remete ao modelo proposto por Piercy (1998, p. 227), apresentado na Figura 8 do item 2.1.7, para definição, desenvolvimento e entrega de valor. Segundo o autor, o processo de ida ao mercado deve considerar três dimensões: técnico/analítica, comportamental e organizacional.

No caso Syngenta, as dimensões técnico/analítica aparentam estar sendo desenvolvidas pelos gerentes de CRM, tanto no escritório central como nas Filiais. A dimensão comportamental é praticada pela atitude diferenciada frente ao cliente OTO, implementada pelo RTV no dia-a-dia com o cliente. A dimensão organizacional ainda está sendo aprimorada com a implantação da cultura de foco no cliente em toda organização. Projetos como *No lugar do cliente* e *BEC Intinerante* auxiliam esse processo.

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

O Quadro 59 analisa o *gap* 1, comparando as percepções sobre o programa OTO por parte dos agricultores, com as informações passadas pelos gerentes entrevistados, abordando os itens: posicionamento da Syngenta, benefícios que ganha por ser OTO, o que gostaria de ganhar por ser OTO, novas formas de interações que gostaria de ter e opiniões sobre o programa de recompensas.

Quadro 59- Análise dos *gaps* entre percepções clientes OTO x gerentes Syngenta

Dimensão	Percepções gerentes entrevistados	Percepções do agricultor
Diferenciais da Syngenta	Bom portfólio de produtos Oferece soluções diferenciadas Parceira de negócios Inovadora Confiável	Bons produtos (7/7) Atendimento/ Assistência (4/7) Preço menor revenda (2/7) Parceira (1/7) Inovadora (1/7)
Benefícios por ser OTO	Atendimento personalizado Assistência e suporte técnico Soluções para melhorar produção, administração e comercialização	Atendimento (7/7) Informações Técnicas e Assistência Técnica - (4/7) Preço / Condições Comerciais - (3/7) C.A.S.A. - (2/7) e Convite eventos nas regiões - (1/7)
Gostaria de ganhar por ser OTO	Soluções para o agricultor Melhorar atendimento interno - projeto “No clima do cliente”	Preço (5/7); Segurança (3/7) Melhor atendimento e relacionamento interno (4/7) Maior residual de produto (1/7); Confiança (1/7)
Novas formas de interações Gostariam de ter	<i>Otopress e extraprática</i> – investimento na comunicação pela Internet	Mais informações técnicas, reuniões, ensaios, palestras (7/7) Eventos tipo <i>Barter</i> (1/7) Mala Direta (1/7)
Opinião sobre programa de recompensa Syngenta	Forte pressão interna para incluir no Programa OTO recompensas, como prêmios para os clientes.	Bom (5/7) ; Legal (2/7). Não é a prioridade do momento e sim produtividade.

Fonte: elaborado pela autora a partir das entrevistas (out/2006)

Na visão dos gerentes, os **diferenciais** que a Syngenta oferece são bons produtos, soluções diferenciadas, é parceira, inovadora e confiável. Os agricultores todos mencionaram com o 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 um *gap* a ser preenchido para tornar a empresa percebida como a que oferece soluções, é parceira, inovadora e confiável. A gerência não pode desconsiderar que o agricultor está preocupado também com os diferenciais de preço.

Na visão dos gerentes, os **benefícios** que a Syngenta oferece aos clientes OTO estão centrados no atendimento personalizado, assistência e suporte técnico, querendo crescer com a oferta de soluções para a produção, administração e comercialização do agricultor OTO, como mostra o catálogo do programa no Anexo 2. Na percepção do cliente, ele ganha atendimento/ informações, assistência técnica, preço e condições comerciais diferenciadas, tem a central de atendimento C.A.S.A. e convites para eventos nas regiões. Alguns itens do catálogo de benefícios OTO precisam ser repensados, como o Mundo Agro e a extraprática, pois só foram compreendidos após apresentação do folheto e explicação.

Na visão dos gerentes, o que os clientes **gostariam de ganhar por ser OTO** 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, além de uma resposta relacionada ao residual do produto e confiança da empresa, com apoio e crédito. O *gap* aponta que preço e segurança precisam ser vendidos, antes das novas soluções de comercialização, administração e produção, pois é isso que o agricultor quer.

Na visão dos gerentes, novas **formas de interação** que os clientes gostariam de ter são a *extraprática*, uma Intranet para o agricultor acompanhar seus pedidos, e o *Otopress*, um informativo on-line semanal com notícias. Os agricultores disseram 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, como o evento *Barter*. Um cliente mencionou receber mala direta. Vale destacar que o maior *gap* está na percepção do uso da Internet. Os gerentes devem ficar atentos ao fato de os agricultores OTO fazerem pouco uso da Internet, imaginando formas de interação *off-line*, mesmo que seja via *fax*.

Vários gerentes entrevistados mencionaram uma pressão interna, por parte da equipe comercial, para que seja implantado um **programa de recompensas**, similar ao da FMC, com prêmios em função do valor gasto pelo cliente na compra de defensivos. Na percepção dos agricultores, a idéia aparece como algo legal, bom, mas que não é o que eles realmente precisam no momento, pois o que desejam são soluções para **umentar a**

produtividade do negócio. Assim, a pressão para implantar um programa de recompensas parece ser mais da empresa que do cliente.

O Quadro 60 compara os fatores críticos de sucesso para os programas de fidelidade apresentados na teoria com informações coletadas a respeito do programa OTO durante a pesquisa de campo.

Quadro 60– Análise dos fatores críticos de sucesso para o programa OTO

Fatores críticos de sucesso	Programa OTO
1. Apoio da cúpula (apoio liderança)	☺ O programa tem forte apoio da alta direção.
2. Estratégias de marketing focadas no cliente	☹ A empresa tem a intenção de construir o foco no cliente, mas, na prática, aparenta ser mais orientada para o produto.
3. O programa deve ser percebido como vantagem competitiva	☹ Para a empresa, o programa aparenta ser importante, mas nem todos os clientes o “enxergam” como um grande diferencial.
4. A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada	☺ A responsabilidade pelo programa já é centralizada no escritório central e nas unidades de negócio.
5. A comunicação com o cliente da base	☹ A comunicação aparenta ser um ponto fraco do programa, pois está muito centrada no RTV.
6. O treinamento dos funcionários e comunicação interna	☹ O treinamento interno parece adequado, mas a troca do RTV exige constante capacitação para criar a atitude OTO perante o agricultor.
7. Ter boa infra-estrutura tecnológica	☺ Já existe boa infra-estrutura de banco de dados e constante manutenção dos dados dos clientes.
8. Mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa.	☺ A empresa mensura os resultados do programa e busca constantemente melhorias.

Fonte: adaptado de BOGMANN (2000) e dos resultados da Pesquisa Programas de Fidelidade no Brasil – Peppers & Rogers Group (2004) divulgados em <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso em 15 de set. 2006.

Legenda: A cor **azul** tem o significado positivo, a cor **preta**, pontos que podem ser melhorados, e a cor **vermelha**.

- ☺ A empresa está desenvolvendo bem
- ☹ Nível intermediário. Pode ser melhorado
- ☹ Ponto fraco, precisa ser desenvolvido

Conforme mostra o Quadro 60, precisam ser feitos ajustes no programa principalmente relacionados à comunicação com os clientes, que está muito centrada no RTV. Diferenciais poderiam ser incluídos no programa para torná-lo mais atrativo para a base de clientes.

O Quadro 61 apresenta a análise SWOT, com pontos fortes e fracos do programa OTO, oportunidades e ameaças do mercado relacionadas às práticas de CRM.

Quadro 61– Análise SWOT do Programa OTO

Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weakness</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - O atendimento dado pela equipe comercial aos clientes OTO. - Correto dimensionamento da equipe para atendimento. - Portfólio de produtos Syngenta. - Serviços adicionais oferecidos aos clientes OTO que são percebidos como benefícios. - Assistência técnica no campo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa muito dependente da atitude do RTV perante o agricultor, sendo difícil manter uma uniformidade. - A comunicação está muito centrada no RTV. - Alto <i>turn-over</i> dos RTV's que atendem os clientes OTO. - Tratamento interno oferecido ao cliente OTO. - Falta de monitoramento das reclamações e do retorno dado aos clientes.
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer mais serviços de comercialização. - Crescer com serviços associados ao aumento da produtividade do agricultor. - Identificar clientes que estão sendo tratados pelo mercado de forma massificada, mas que possuem potencial de compra que justifica um atendimento personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação da lei que permite a comercialização dos genéricos dos defensivos agrícolas. -Aumento do número de empresas que comercializam genéricos no Brasil. - A FMC ampliar sua atuação para outras culturas além do algodão, oferecendo programa de fidelidade.

Fonte: elaborado pela autora a partir das entrevistas (out/2006)

• Pontos Fortes

A proposta de valor do Programa OTO está focada no atendimento dado pelo RTV, geralmente um engenheiro agrônomo sênior, para poucos clientes.

O portfólio de produtos Syngenta é considerado ponto forte pelos clientes.

O serviço de exportação da safra de algodão do agricultor, denominado *Barter*, é percebido como um benefício na conjuntura atual, quando as margens do agricultor estão reduzidas.

A assistência técnica no campo é percebida como um ponto forte do programa pelos clientes OTO.

• Pontos Fracos

O programa OTO, montado para dar atendimento personalizado ao agricultor, depende muito da atitude do RTV, o que exige da empresa investimentos constantes em capacitação e monitoramento da performance no campo para que o RTV conheça a estratégia OTO e a defenda perante o agricultor.

A comunicação está muito centrada no RTV, devendo ser criados novos canais de contato com o agricultor.

O alto *turn-over* dos RTV's é um ponto fraco, pois, quando se tem uma força de venda com baixa rotatividade, a captura de informação das necessidades do cliente é muito mais precisa e madura, sendo possível desenvolver uma proposição de valor mais ajustada às necessidades do cliente. A equipe atua mais atenta às mudanças de necessidades dos clientes e aos movimentos dos concorrentes.

Uma vez que o cliente é especial, OTO, a empresa deveria ter processos que o privilegiassem com uma atitude diferenciada. Internamente, o tratamento aos clientes OTO é igual aos demais. Não existem processos de aprovação de preço, prazo, entrega, pagamento antecipado, para um OTO.

As reclamações deveriam ser monitoradas com prazos para retorno e análise da incidência dos problemas mais frequentes, para revisão dos processos internos.

- **Oportunidades**

Oferecer mais serviços de comercialização, os quais estão sendo muito bem recebidos pelos agricultores. Crescer com a oferta de outros produtos e serviços associados ao aumento da produtividade do agricultor, pois esta é a grande preocupação do momento percebida como uma oportunidade de mercado.

Identificar no mercado clientes tratados de forma massificada, mas com potencial de compra que justifique uma diferenciação.

- **Ameaças**

A aprovação da lei que permite a comercialização dos genéricos dos defensivos agrícolas no Brasil e conseqüente aumento do número de empresas desse segmento.

A FMC, que hoje atua só no algodão, ampliar sua atuação para outras culturas, oferecendo programa de relacionamento e de fidelidade.

4.10 Resumo do estudo de caso

Este item apresenta um resumo das respostas referentes ao Caso Syngenta nos Quadros 62 e 63.

Quadro 62– Resumo das questões investigativas Caso Syngenta partes 1 e 2

Questões investigativas	Resumo do Caso Syngenta
<p>Parte 1 – Roteiro 1</p> <p>Qual o foco da empresa?</p> <p>Qual sua estratégia competitiva?</p> <p>Qual a disciplina de valor da empresa?</p> <p>Como é feito o processo de construção de valor para o cliente?</p> <p>Qual o posicionamento da empresa?</p>	<p>Orientação para produto é uma tradição na indústria agroquímica. Devido à dificuldade de diferenciação por “novas moléculas” e concorrência crescente, a empresa está construindo a orientação para marketing, com foco no cliente.</p> <p>A estratégia competitiva adotada no Brasil é a diferenciação pelo relacionamento com os clientes de maior valor.</p> <p>A disciplina de valor no Brasil é a construção da intimidade com os clientes de maior valor. A liderança em produto e a excelência operacional são importantes diretrizes globais.</p> <p>Os maiores <i>insights</i> vêm do campo, a partir do <i>feedback</i> dos agricultores e distribuidores, além da engenharia reversa, que é entender a solução obtida em uma cultura para outras.</p> <p>A empresa se posiciona para os agricultores como parceira de negócios, confiável e inovadora, sendo percebida pelos entrevistados como uma multinacional que possui bons produtos e bom atendimento.</p>
<p>Parte 2 – Roteiro 4</p> <p>Quais bases de segmentação a empresa utiliza?</p> <p>Como a empresa segmenta sua base de clientes?</p> <p>Como é a gestão da base de clientes pela área Comercial?</p>	<p>As bases de segmentação incluem a localização geográfica, distribuição dos clientes nas quatro Filiais e o valor potencial dos clientes, calculado pelo tamanho da área plantada e tipo de cultura.</p> <p>A empresa segmenta a base de clientes utilizando o modelo IDIP (identificar, diferenciar, interagir, personalizar), de Peppers e Rogers(1993), diferenciando os clientes em função do valor potencial.</p> <p>Cada filial é uma unidade de negócio com autonomia para gestão da sua base de clientes, sendo responsável pelos resultados.</p> <p>A gestão dos clientes de maior valor é centralizada nos gerentes de clientes OTO, B2B e operacionalizada pelos RTVs.</p> <p>Está sendo implantada a matriz de segmentação por tipos de cliente, adaptada por Rodrigues Filho(2004) de Shapiro <i>et al</i> (1987), que avalia o preço de venda comparado com o custo de atendimento dos clientes.</p>

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 63 – Resumo das questões investigativas Caso Syngenta partes 3 e 4

Questões investigativas	Resumo do Caso Syngenta
<p>Parte 3 – Roteiros 2 e 3</p> <p>Quais os objetivos, dimensões e funções do marketing de relacionamento?</p> <p>De que maneira a empresa implanta suas ações de marketing de relacionamento? O que facilita e dificulta a implementação?</p> <p>Como funciona o programa OTO? Como a empresa mensura os resultados obtidos?</p> <p>Qual o papel da equipe Comercial na construção do relacionamento?</p> <p>Como é o processo de aprendizagem sobre o cliente e o mercado?</p>	<p>Os objetivos da área de CRM incluem a gestão e aumento da participação do cliente OTO. As dimensões trabalhadas são criar confiança e interdependência com o agricultor pelo acompanhamento da implementação da estratégia no campo, comunicação com o cliente, ações de <i>endomarketing</i> e identificar outros clientes com perfil por região.</p> <p>A empresa implementa suas ações de MR por meio de programas específicos para cada público, como é o caso do OTO, programa voltado para o agricultor de maior valor. Esse programa nasceu do contato dos gestores com o Marketing <i>One-to-One</i> em 1998, na Novartis. Foi implantado utilizando o <i>software</i> Pivotal, tendo como maior dificuldade a mudança da atitude do RTV perante o cliente.</p> <p>O programa inclui a oferta de serviços diferenciados, como o atendimento personalizado para os clientes escolhidos. Os resultados são mensurados pela evolução do <i>customer share</i>, pesquisas de satisfação dos clientes e monitoramento do banco de dados Sincronia.</p> <p>O papel da equipe Comercial é fundamental, pois a Syngenta é o RTV perante o agricultor. A confiança do cliente cresce com o tempo, a partir dos resultados dos produtos no campo e da atitude do RTV no dia-a-dia. Existe boa interação entre Marketing, Comercial e CRM nas filiais visitadas.</p> <p>O processo de aprendizagem com o agricultor e distribuidor é construído pelo contato humano do Comercial, Diretoria e Gerência, safra após safra. Está em desenvolvimento um CRM analítico para gerar informações para construção de ofertas diferenciadas para os agricultores.</p>
<p>Parte 4 – Roteiro 5</p> <p>O que considera na compra de defensivos?</p> <p>Quais são os diferenciais da Syngenta frente aos concorrentes?</p> <p>Quais as vantagens em ser OTO? Que sugestões você daria para o programa OTO?</p>	<p>Os clientes consideram na compra de defensivos agrícolas a eficiência do produto, preço e condições comerciais, atendimento/assistência e crédito.</p> <p>Os diferenciais da Syngenta incluem bons produtos, atendimento/assistência, preço e condições comerciais menores do que a revenda, além de ser lembrada como uma empresa parceira, só de agronegócios, inovadora e por ter o grupo Getec.</p> <p>Atendimento, informações técnicas e assistência, preço e condições comerciais, C.A.S.A. e convite para eventos da região.</p> <p>Serviços para aumentar a produtividade do agricultor, ensinar gestão, escalonar a entrega dos produtos, lembrar os clientes em datas especiais, preço menor à vista e melhorar o atendimento interno.</p>

Fonte: elaborado pela autora

5 PROPOSTA TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma proposta conceitual de sistematização dos fatores externos e internos relacionados ao uso do marketing de relacionamento no mercado empresarial. Para tanto, apresentam-se algumas considerações iniciais, uma proposta para o caso Syngenta e, em seguida, a proposição de uma sistematização genérica que possa embasar estudos futuros.

5.1 Considerações iniciais

A escolha da estratégia reflete a forma como a empresa irá competir no mercado. O Quadro 64 apresenta uma comparação dos resultados da Syngenta frente aos principais concorrentes no mercado de defensivos agrícolas.

Analisando os resultados da Syngenta Global na área de *Crop Protection* (defensivos agrícolas): a rentabilidade, medida pelo lucro operacional, foi de 17,8%, 2ª maior do mercado, só perdendo para a BASF, com 20,7%; a taxa de crescimento das vendas entre 2004 e 2005, foi de 4,6%, só perdendo para Makhteshim-Agan, com 13,3%; a participação de mercado (*market share*) foi de 17,5%, em 2005, ficando em 2ª posição, só perdendo para a Bayer, líder com 19,2%.

Esses resultados confirmam a afirmação de Rodrigues Filho (2004, p.12) de que: “A competitividade é dinâmica”, pois o desempenho da empresa e sua eficácia operacional são conseqüências do seu ajuste ao mercado, à concorrência e ao ambiente externo em que está inserida.

No Brasil, a Syngenta teve vendas de US\$ 715,3 milhões, ocupando a liderança em 2005. Com abordagem competitiva, a Syngenta utiliza o marketing de relacionamento para criar uma estratégia de ida ao mercado baseada em uma atitude diferenciada diante dos clientes de maior valor. Essa estratégia não é seguida por todos os *players* do mercado de defensivos no Brasil, como mostra o Quadro 64.

Quadro 64 – Quadro comparativo da Syngenta x concorrentes²⁹

Dimensão / Empresa	Syngenta	Bayer	BASF	Milenia M. Agan	FMC
Informações Globais					
Local da Sede	Suíça	Alemanha	Alemanha	Israel	Estados Unidos
Colaboradores em 2005	19.000	93.700	80.945	3.000	5.000
Vendas US\$ mi em 2005	8.104	34.037	53.132	1.740	2.150
Lucro Líq. US\$ mi	783	1.985	3.737	207	111
% Vendas	9,6%	5,8%	7,0%	11,9%	5,2%
Invest. P&D US\$ mi	822	2.344	1.323	22	94
% Vendas	10,1%	6,9%	2,5%	1,3%	4,4%
Informações das Divisões de Produtos Agrícolas					
Resultados em US\$ mi	<i>Crop Protection</i>	<i>Crop Protection</i>	<i>Agricul. Products</i>	<i>Agro</i>	<i>Agri. Products</i>
Posição global defensivos	2°	1°	3°	7°	11°
Vendas Agrícolas 2005	6.307	6.917	4.097	1.543	725
Market Share %	17,5%	19,2%	11,4%	4,3%	2,0%
% Vendas Defensivos no negócio global	77,8%	20,5%	7,7%	88,6%	33,7%
Lucro Operacional	1.125	809	846	250	125
% Vendas Divisão	17,8%	11,7%	20,7%	16,2%	17,2%
P&D	509	775	376	20 ³⁰	32 ³¹
% Vendas Divisão	8,0%	11,2%	9,2%	1,3%	4,4%
Vendas Agrícolas 2004	6.030	7.000	4.166	1.358	704
Varição 2004 x 2005 %	4,6%	-1,2%	-1,7%	13,6%	3,0%
Informações Defensivos Agrícolas no Brasil					
Posição defensivos 2005	1°	2°	3°	6°	7°
Vendas US\$ mi 2005	715,3	635	567	265,2	216
Market Share %	17,4%	15,5%	13,8%	6,5%	5,3%
Colaboradores no Brasil	800 (<i>Crop Protection</i>)	849 (<i>Crop Science</i>)	769 (BASF Agro)	769 (Milenia)	ND
Diferenciais	Relacionamento, soluções e inovação	Marca, inovação em produto e distribuição	Marca, inovação em produto e distribuição	Preço, atendimento	Relacionamento, soluções e recompensas
Disciplina de Valor	Intimidade com o cliente	Liderança em Produtos	Liderança em Produtos	Excelência Operacional	Intimidade com o cliente
Programas de relacionamento com o agricultor	Programa OTO e sistema Sincronia	Não possui	Programa ELO e sistema Intelligence	Não possui	Programa Prima Classe e Clube da Fibra
Estrutura Comercial no Brasil	4 Unidades de Negócio	3 Unidades de Negócio	3 Regionais	2 Filiais	2 Filiais

Fonte: elaborado pela autora

²⁹ A conversão de euro para dólar foi feita multiplicando o valor em euro por 1,243, taxa média de conversão do ano de 2005.

³⁰ Valor estimado utilizando critério para rateio das despesas globais de P&D multiplicado pelo percentual das vendas da divisão.

³¹ Idem a nota anterior.

A Bayer e a Basf utilizam uma estratégia baseada na liderança em produto. A Syngenta e a FMC, intimidade com o cliente, e a Milenia, com produtos genéricos mais focada na liderança operacional.

A análise das estratégias adotadas pelas empresas estudadas aponta que o marketing de relacionamento varia de **intensidade** devido à disciplina de valor priorizada pela empresa, como mostra o Quadro 65. Por exemplo, se a empresa opta pela excelência operacional como disciplina de valor, caso da Milenia, o marketing de relacionamento tem um papel menor, mais voltado para a padronização dos serviços e do atendimento.

Quadro 65 – Disciplina de valor x uso do marketing de relacionamento

Disciplinas de Valor / MR	Excelência Operacional	Liderança em Produtos	Intimidade com o Cliente
Intensidade de uso do Marketing de Relacionamento	Baixa. Ênfase na padronização dos serviços e processos de atendimento.	Média. Mais voltada para desenvolvimento de P&D em conjunto com os clientes.	Alta. Ênfase em ações específicas, como programas de relacionamento com os clientes de maior valor.

Fonte: elaborado pela autora

Se a empresa adota a disciplina de valor inovação por meio da liderança em produtos, como a Bayer e a Basf, com altos investimentos em P&D, o marketing de relacionamento acaba mais voltado para propor inovações de produto e seu desenvolvimento junto aos clientes.

Se a empresa utiliza a disciplina de valor intimidade com o cliente, a intensidade do marketing de relacionamento é alta, pois necessita desenvolver ações de relacionamento, que complementem a oferta de produtos, tragam resultados comerciais, como o Programa OTO, para a Syngenta, e o Prima Classe, para a FMC.

Da mesma forma, dependendo da disciplina de valor, a força de vendas apresenta importância diferenciada. Quanto mais a empresa utiliza a disciplina de valor intimidade com o cliente, maior a importância da equipe de vendas para a construção do relacionamento, como é o caso da Syngenta.

Segundo Treacy e Wiersema (1995, p.36), para ser competitiva, a empresa tem que ser superior aos concorrentes em uma determinada disciplina de valor e suficientemente competente nas outras duas. Isso explica por que a BASF está desenvolvendo o programa ELO, para se desenvolver na disciplina intimidade com o cliente. Da mesma forma, a FMC está fazendo parcerias, para aumentar seu leque de produtos ofertados ao mercado, e a própria Syngenta possui investimentos tão altos em P&D (8% das vendas de *Crop Protection*).

5.2 Proposta para o caso Syngenta

A empresa multinacional Syngenta se depara no Brasil com um cenário com características que aumentam a necessidade da utilização do marketing de relacionamento. Assim, os **fatores externos** que pressionam a empresa para utilizar o marketing de relacionamento são:

- **Alta competitividade** – a empresa compete diretamente com outras grandes multinacionais, como a Bayer e a BASF, além da FMC, na cultura de algodão. Além de empresas que comercializam produtos genéricos, como a Milenia, e outros concorrentes, como as empresas de genéricos chineses, que tornariam a competição por preço acirrada.
- **Atuação da concorrência** – na FMC o programa de fidelidade Prima Classe que oferece prêmios para os agricultores de algodão está obtendo resultados muito positivos em termos de *market share*. Em 2005, o consumo de defensivos na cultura de algodão teve queda de 8%, e a FMC teve um incremento de 7% de *market share* no período.
- **Produtos maduros** – a Syngenta atua em um mercado maduro, onde o custo de inovação por produto, como o descobrimento de novas moléculas, é alto, e o retorno não garantido.

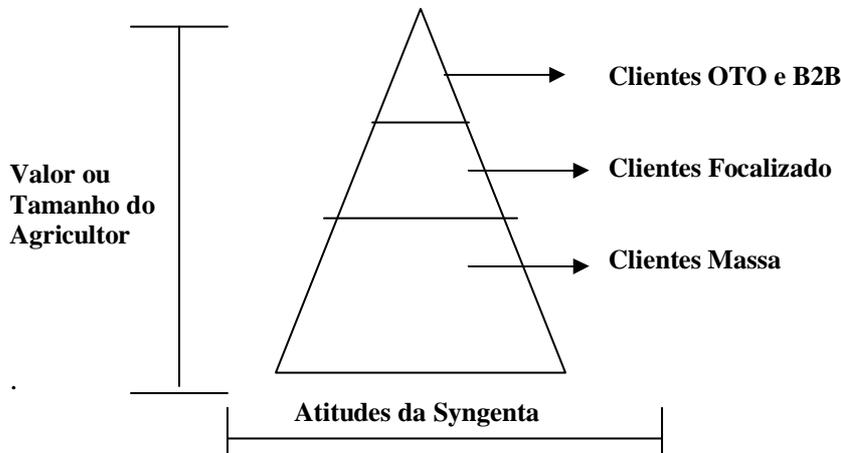
- **Concentração de grandes clientes potenciais** – por seu tamanho, o Brasil possui número expressivo de grandes agricultores, o que influencia a estratégia de marketing de relacionamento da Syngenta.

Os **fatores internos**, ou fatores organizacionais, que habilitam o uso do marketing de relacionamento para o caso Syngenta, são:

- **Cultura: atitude e comportamento** - a empresa ainda possui foco em produto, mas já percebeu a importância de ter foco no cliente e está promovendo algumas ações nesse sentido. A cultura da empresa incentiva a inovação como pode ser percebido pelas diretrizes do relatório anual.
- **Organização e estrutura** – a empresa dá autoridade à linha de frente. Na Syngenta, as filiais são unidades estratégicas de negócio com autonomia para tomada de decisão e gestão da sua base de clientes.
- **Processos essenciais** baseados no **desenvolvimento de soluções** - A empresa está interessada em desenvolver soluções para o negócio do agricultor e gerenciar os resultados de seus relacionamentos.
- **Sistemas administrativos com ênfase no relacionamento** - a Syngenta utiliza o sistema Sincronia, onde são armazenadas as informações sobre os clientes pela equipe Comercial e de CRM, avaliando o valor dos clientes e administrando os resultados constantemente.

Em função dos fatores indutores externos e habilitadores internos, a Syngenta adota a **estratégia de ida ao mercado**, baseada na **diferenciação pela atitude** perante os clientes de maior valor potencial, classificados como OTO e B2B, construindo a **intimidade com o cliente**, por meio de benefícios relacionados ao aumento da produtividade do agricultor e uma equipe que presta atendimento personalizado, como mostra a Figura 41.

Figura 41– Modalidades de Relacionamento da Syngenta no Brasil



Fonte: entrevista com gerentes

Os clientes classificados como focalizado são atendidos via distribuidores. Pela estratégia de **intimidade com o distribuidor** esses são capacitados a atender de forma diferente seus clientes de maior valor. Uma equipe similar à equipe de RTV's OTO atende a distribuidores exclusivos pelo programa PEDESYN (Programa de Desenvolvimento de Distribuidores Syngenta).

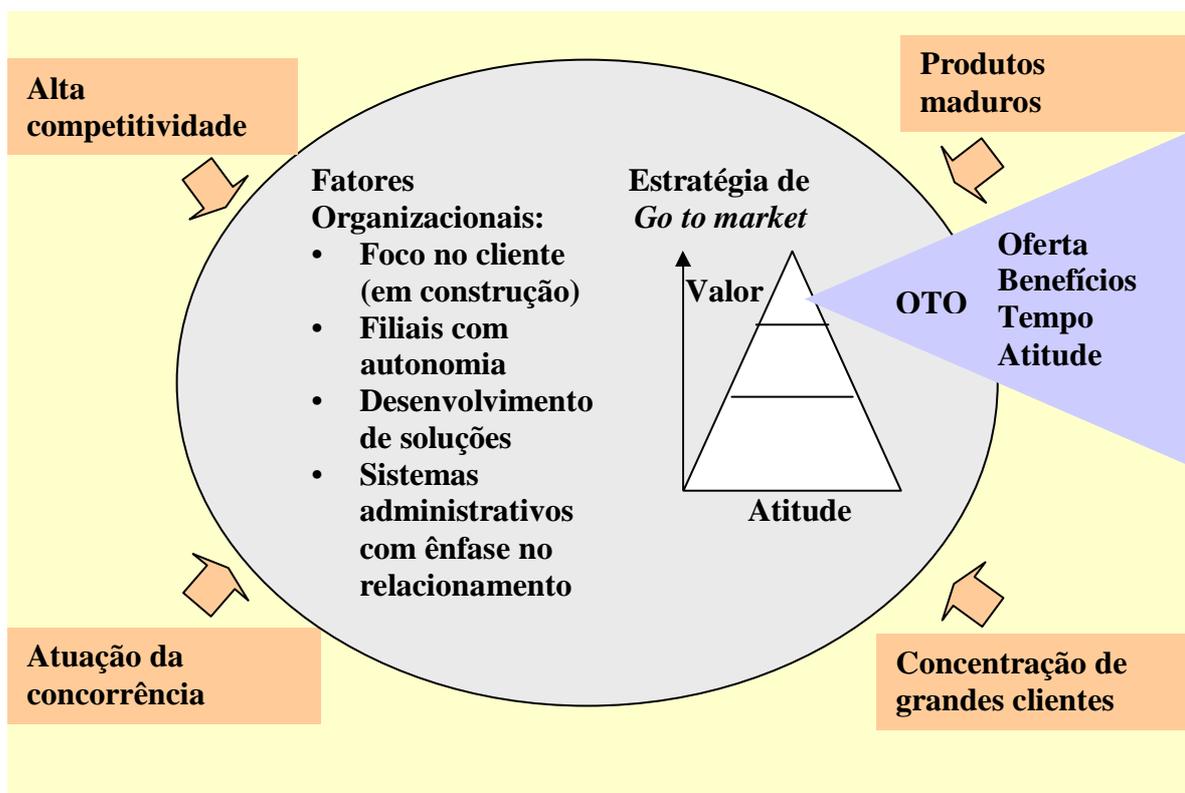
Para os clientes classificados como massa, pelo seu potencial de compra, a empresa atua de forma mais distante, deixando ao varejo tradicional atender esse grupo de clientes.

A implantação da estratégia de intimidade com os clientes selecionados como OTO é feita por meio da oferta de marketing de relacionamento, que tem como características:

- **Oferta** – a Syngenta oferece produtos e serviços de qualidade percebidos como bons pelo agricultor, além de condições comerciais melhores do que a revenda.
- **Benefícios relacionados ao aumento de produtividade** – a grande preocupação do agricultor é sobreviver no seu negócio. Assim, os benefícios da Syngenta estão associados à cadeia de valor do agricultor, oferecendo produtos e serviços ligados à produção, administração e comercialização agrícola.
- **Tempo** – o relacionamento com o agricultor se constrói safra após safra. Quanto mais tempo o cliente se relaciona com a empresa com resultados positivos, maior sua confiança nos produtos e na marca.
- **Atitude do RTV** – no campo, a atitude do representante técnico de vendas Syngenta é fundamental para a empresa atingir seu objetivo de imagem e comercial.

- **Atitude da equipe interna** – a Syngenta está procurando ampliar o conceito de foco no cliente para toda a equipe interna, principalmente as áreas de *back-office* (suporte), como Crédito, Logística, *Call Center*, pois percebeu que o relacionamento com o cliente é diretamente afetado por problemas com essas equipes, como mostrado na Figura 42.

Figura 42– Fatores relacionados ao uso do MR no caso Syngenta



Fonte: elaborado pela autora

Para criar a atitude Syngenta perante os clientes de maior valor potencial, é necessário manter uma **equipe Comercial** muito bem capacitada e com baixo *turn-over*, pois as trocas influenciam diretamente a imagem que o cliente está criando a respeito da empresa.

5. 2 Proposta genérica

Esta proposta teórica sistematiza os fatores relacionados ao uso do marketing de relacionamento no mercado empresarial de forma genérica, considerando, por um lado, os fatores externos que criam uma pressão e de outro lado, as competências internas que habilitam a implementação das ações.

Os fatores externos que induzem a utilização do marketing de relacionamento no mercado empresarial são:

1. **Competitividade**

Grau de competitividade do Setor – Qual a competitividade do setor? Quanto maior a competitividade, maior a pressão para a criação de estratégia de gestão de clientes.

2. **Concorrência**

Atuação da concorrência – Como a concorrência faz a gestão da sua base de clientes? Caso os concorrentes já tenham começado a oferecer tratamento diferenciado em função do valor do cliente, aumenta a pressão para a empresa implementar esse tipo de estratégia.

3. **Maturidade dos produtos**

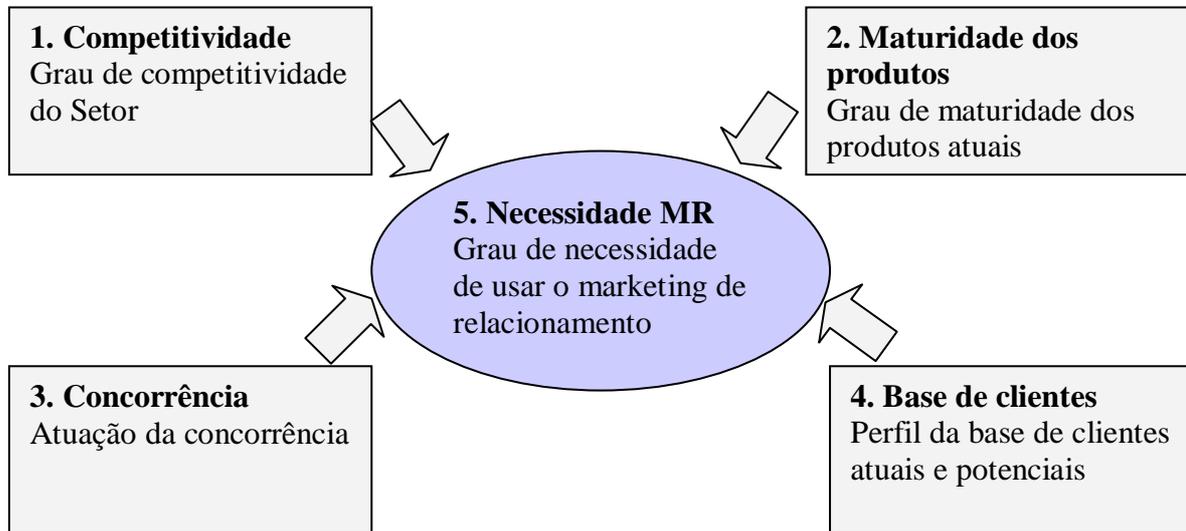
Qual o grau de maturidade dos produtos atuais? Até que ponto o mercado já possui produtos maduros, com baixa possibilidade de inovação? Mercados maduros e com alto custo de inovação necessitam mais do marketing de relacionamento para criar vantagens competitivas.

4. **Base de clientes**

Como está distribuída a carteira atual de clientes da empresa? Analisando a carteira de clientes da empresa, é possível avaliar se o faturamento está concentrado em poucos clientes grandes ou pulverizado em clientes de pequeno ou médio porte. Como são os clientes potenciais? Quanto mais concentrado estiver o faturamento em clientes de grande porte, maior a necessidade de utilização do marketing de relacionamento.

Esses fatores podem ser visualizados na Figura 43.

Figura 43– Fatores externos que induzem ao uso do MR



Fonte: elaborado pela autora

Após a análise desses fatores, pode-se perceber a pressão externa refletida no grau de necessidade de utilizar o marketing de relacionamento pela empresa. Se existir essa necessidade, a empresa precisa analisar fatores internos ou fatores organizacionais, que criam competências e habilidades para essa utilização.

Os fatores organizacionais, propostos por Treacy e Wiersema (1995, p.52) e adaptados por Rodrigues Filho (2004, p.35), tendo em vista a construção da intimidade com o cliente, podem ser utilizados para avaliar quanto a empresa está preparada para utilizar o marketing de relacionamento.

Esses fatores internos são:

- **Cultura: atitude e comportamento** – Qual a atitude da empresa frente ao cliente? Qual a orientação corporativa: produção, vendas, produto, marketing ou marketing holístico? Quanto a empresa valoriza a construção de relacionamentos profundos e duradouros com sua base de clientes?
- **Organização e estrutura** – Quanto a empresa delega decisões e dá autoridade à linha de frente? Existem unidades estratégicas de negócio com boa autonomia para tomada de decisão? Como é a gestão da sua base de clientes?

- **Processos essenciais** – Como a empresa desenvolve seus processos essenciais? Quanto preocupada e preparada está a empresa para desenvolver soluções e gerenciar os resultados do relacionamento com os clientes?
- **Sistemas administrativos** – Como a empresa conduz seus processos administrativos? Existe **ênfase no relacionamento**? Quanto mede o valor dos clientes e como administra os resultados das interações com os clientes?

Esses fatores podem ser visualizados no Quadro 66.

Quadro 66 – Fatores organizacionais que induzem o uso do MR

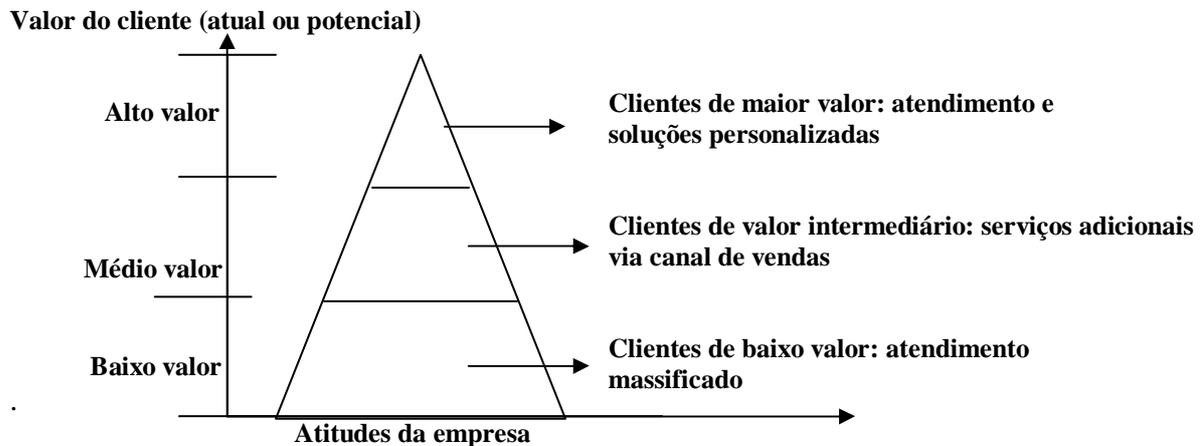
Fatores Organizacionais	Uso do marketing de relacionamento para criar intimidade com o cliente
Cultura: atitude e comportamento	Foco no cliente. Ênfase em soluções específicas, que prosperam com relacionamentos profundos e duradouros com os clientes. Incentivo à flexibilidade
Organização e estrutura	Autonomia à linha de frente. Estrutura que delega decisões e dá autoridade à linha de frente.
Processos essenciais	Desenvolvimento de soluções, gerenciamento de resultados e de relacionamentos.
Sistemas Administrativos	Ênfase no relacionamento. Mede o valor do cliente e administra os resultados.

Fonte: adaptado de TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 52 a 62, e de RODRIGUES FILHO, 2004, p. 35

Juntando a pressão externa às habilidades internas, refletidas nos fatores organizacionais de construção da intimidade com o cliente, a empresa pode decidir utilizar o marketing de relacionamento, definindo uma estratégia de ida ao mercado baseada na construção de uma **atitude diferenciada perante os clientes de maior valor**.

A Figura 44 apresenta diversas atitudes tomadas em função do valor potencial do cliente. Para os clientes de maior valor atual ou potencial, a empresa pode desenvolver atendimento e soluções personalizadas. Para os clientes de valor intermediário, pode desenvolver serviços adicionais via canal de vendas, que não impliquem aumento direto dos custos. Para os clientes de baixo valor, pode desenvolver a venda por processos massificados.

Figura 44 – Modalidades de relacionamento em função do valor do cliente



Fonte: adaptado a partir das entrevistas com gerentes Syngenta

Na Figura 44, o eixo vertical reflete o valor do cliente para a organização: alto, médio e baixo valor. O eixo horizontal reflete a atitude da empresa perante cada grupo de clientes selecionados.

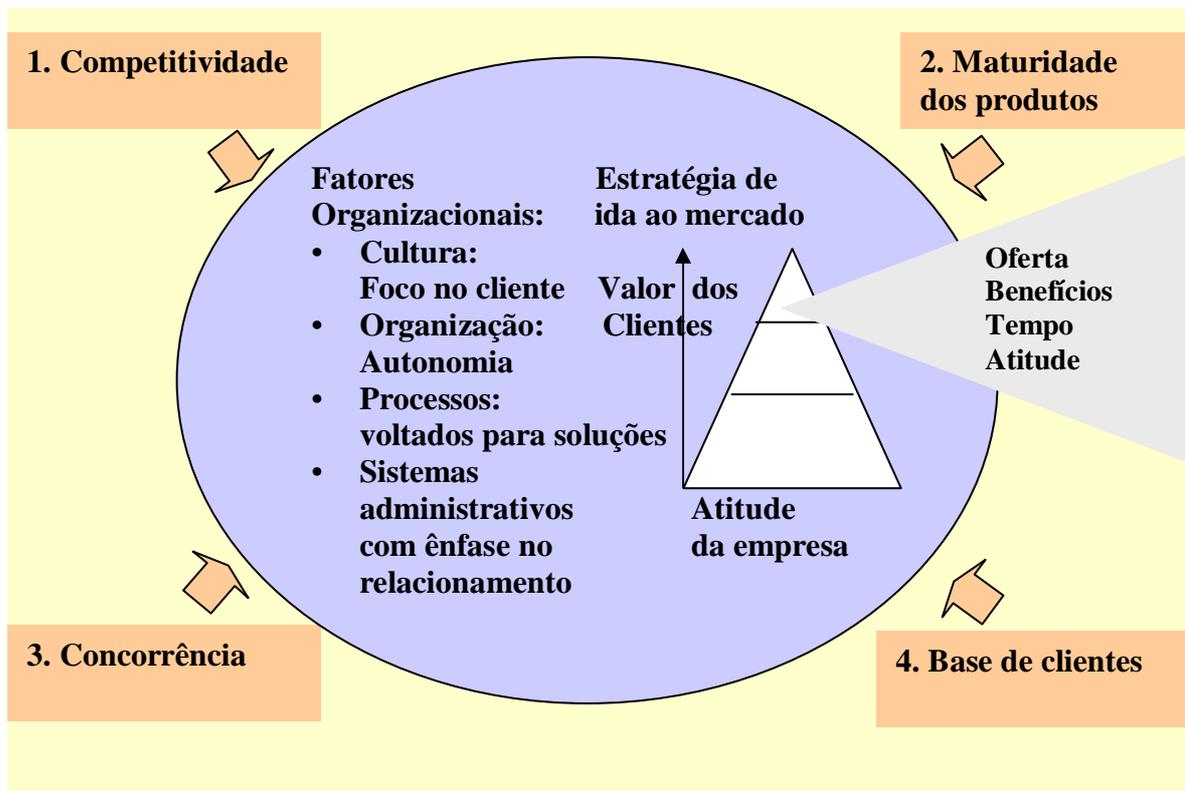
A implantação da estratégia de intimidade com os clientes selecionados é feita por meio do marketing de relacionamento que tem como características:

- . **Oferta** – a empresa precisa oferecer produtos e serviços de qualidade que sejam percebidos como proposta de valor para os clientes e condições comerciais melhores do que os demais.
- . **Benefícios relacionados ao aumento de produtividade** – como o relacionamento se dá entre empresas, os benefícios oferecidos devem estar relacionados ao negócio do cliente, como soluções para aumentar a produtividade.
- . **Tempo** – relacionamento se constrói com o tempo. Quanto mais tempo o cliente se relaciona com a empresa, com resultados positivos no uso dos produtos e serviços, maior sua confiança na marca.
- . **Atitude do representante** – no mercado empresarial, o atendimento personalizado, muitas vezes, está baseado na atitude do representante de vendas, sendo fundamental que ele esteja capacitado para representar a empresa.
- . **Atitude da equipe interna** – uma ação de relacionamento precisa ser “tangibilizada” no dia-a-dia, em todos os momentos de interação entre a empresa e seus clientes. Assim, é fundamental que as equipes de *back-office* (suporte),

como Crédito, Logística, *Call Center*, saibam quem são os clientes de maior valor e “tratem clientes diferentes, de forma diferente, sem discriminar” (Peppers e Rogers, 1993, p.23).

A Figura 45 sintetiza a proposta descrita.

Figura 45 – Fatores relacionados ao uso do MR no mercado empresarial



Fonte: elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta uma síntese dos pontos relevantes discutidos ao longo do trabalho, as limitações encontradas e recomendações para estudos futuros sobre o tema.

6.1 Conclusões

Neste estudo, foram discutidas as relações entre o marketing de relacionamento e a competitividade no mercado empresarial.

O termo competitividade pode ser abordado de várias maneiras, mas, no ambiente corporativo, representa o resultado de um conjunto de ações que uma empresa implementa para alcançar seus objetivos de lucratividade, crescimento e participação de mercado, visando conquistar e manter seus clientes selecionados. É possível analisar a competitividade de uma empresa, comparando seus resultados de lucratividade, taxa de crescimento e participação de mercado com outros *players* do mesmo setor.

A competitividade é dinâmica, e varia em função das oscilações do mercado, das ações da concorrência, do ambiente externo e do desempenho e eficiência da própria empresa.

Em ambientes altamente competitivos, nos quais as empresas enfrentam o cenário de não ser mais viável manter uma diferenciação baseada apenas em produto, pois o custo da inovação em produtos é muito alto e a concorrência oferece soluções similares, e a empresa possui uma base de clientes suficientemente lucrativa para justificar o atendimento personalizado, pode-se utilizar o marketing de relacionamento como estratégia de ida ao mercado para se uma atitude diferenciada perante os clientes de maior valor.

A intensidade de uso do marketing de relacionamento varia em função da disciplina de valor escolhida pela empresa. As empresas que atuam com excelência operacional utilizam menos o marketing de relacionamento, geralmente, associado à padronização de serviços e a melhorias no atendimento. As empresas que adotam liderança em

produto visualizam o marketing de relacionamento como ferramenta importante para auxiliar no desenvolvimento de novos produtos e soluções, como o teste de produtos em bases de clientes selecionados. As empresas que escolhem a disciplina de valor intimidade com o cliente fazem uso pleno do marketing de relacionamento, pois precisam conhecer o que o cliente valoriza e entregar soluções que atendam essas necessidades.

A implantação do marketing de relacionamento está associada ao desenvolvimento de fatores organizacionais que propiciam o sucesso dessas iniciativas. Esses fatores se resumem na análise da cultura, atitude e comportamento da empresa, na estrutura da organização, nos processos essenciais, e dos sistemas administrativos para que todos auxiliem no processo de criação e entrega de valor para o cliente.

Além disso, existem fatores externos que induzem a adoção do marketing de relacionamento, como: o grau de competitividade do setor, a maturidade dos produtos, a atuação da concorrência em marketing de relacionamento e o perfil da base de clientes atuais e potenciais. Analisando esses itens, é possível verificar o grau de necessidade do uso do marketing de relacionamento no mercado empresarial.

Esse movimento pode ser observado no setor agroquímico. As grandes líderes desse setor são multinacionais, com mais de 100 anos de existência, que tiveram seu crescimento embasado em altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e na descoberta de novas moléculas para combater novas pragas. Durante muito tempo, essa estratégia competitiva teve bons resultados, mas, ultimamente, aparenta sinais de desgaste, devido ao aumento da concorrência e à entrada de empresas que comercializam produtos genéricos, com preços mais baixos, sem marca. Esses fatores têm levado as empresas do setor a buscarem caminhos complementares de diferenciação, além da tradicional liderança em produto.

Um caminho que está sendo adotado por empresas agroquímicas é a intimidade com o cliente, desenvolvendo uma estratégia de ida ao mercado, baseada em uma atitude diferenciada perante os clientes de maior valor. O objetivo é identificar na base de clientes da empresa os que têm maior potencial de consumo e oferecer a eles soluções diferenciadas.

A implantação dessa estratégia tem mostrado resultados positivos, em termos de crescimento da participação de mercado e lucratividade, mas também exige das indústrias agroquímicas, tradicionalmente orientadas para produto, uma mudança de orientação, com a necessidade de construção do foco no cliente.

Geralmente, essas empresas são excelentes na produção e comercialização de produtos agrícolas, possuindo em seu time de gestores muitos engenheiros agrônomos com excelente formação técnica. Porém, a construção do foco no cliente exige o desenvolvimento de um olhar mais orientado para marketing e a habilidade de transformar as indústrias em prestadoras de serviços, com capacidade de rápida inovação para criar soluções conforme demanda dos clientes. As mudanças exigem “flexibilização” das estruturas, autonomia do processo decisório para os funcionários da ponta e a criação de um ambiente que valorize a aprendizagem sobre o cliente.

O processo de implementação do marketing de relacionamento nas empresas que seguem a estratégia de intimidade com os clientes tem seguido os passos propostos por Peppers e Rogers (1993, p.23): identificação dos clientes e construção de um banco de dados; diferenciação dos clientes em função do seu valor potencial, geralmente medido pela área útil plantada e volume de gastos no setor, e implantação pela interação diferenciada, feita por engenheiros agrônomos, como representantes técnicos de vendas, que consolidam, por meio de suas ações, a imagem do programa perante o agricultor. A etapa de personalização não tem sido implantada devido aos altos custos de “customização” dos produtos e soluções no setor agroquímico.

Os programas de relacionamento, no setor estudado, são mais estruturais e, com poucas exceções, baseados na criação da confiança do agricultor ao longo do tempo do que na entrega de prêmios em função do volume de compras, prática muito comum no mercado de bens de consumo.

Uma informação interessante levantada na pesquisa de campo é que, no início do relacionamento, a atitude do agricultor é de desconfiança. Após uma ou duas safras, começa a confiar no RTV. Depois de três safras, confia na pessoa do RTV e, após seis safras, já confia na empresa e em seus produtos. No curto prazo, o foco do

relacionamento é na pessoa do profissional de vendas, apenas no longo prazo passa a ser na empresa. Isso significa que a troca do profissional RTV, entre três e seis safras, pode representar para a empresa a perda do cliente.

Um aspecto que surpreende é a baixa utilização de Internet pelos agricultores entrevistados. No ambiente corporativo, os profissionais das indústrias agroquímicas têm desenvolvido várias soluções *on-line*, mas, na prática, o cliente ainda não faz o uso imaginado dessa tecnologia no Brasil. Isso exige das empresas uma readequação dos canais de comunicação com o agricultor, passando a utilizar mais malas diretas, ou retomando o antigo fax.

Para o agricultor brasileiro, a família aparece como base e precisa ser considerada nas ações de relacionamento. Quando o agricultor planta uma cultura, coloca sua saúde financeira na terra e faz todas as apostas no sucesso desse empreendimento. A família é um centro de apoio, e ações que envolvem a esposa e os filhos do agricultor estão sendo bem sucedidas.

A conjuntura atual do agronegócio no Brasil faz com que os agricultores estejam mais interessados em soluções que aumentem sua produtividade agrícola. Os programas de relacionamento devem passar mais informações e auxiliar o agricultor a aumentar suas margens em seu negócio, com soluções relacionadas à exportação das safras. A conclusão de que os programas de marketing de relacionamento devem estar mais associados à produtividade do cliente aparentemente se aplica a todo o mercado empresarial e pode ser testada em estudos futuros.

Este estudo não pretende esgotar o tema, devido a sua complexidade, amplitude e maneira peculiar de atuação de cada setor do mercado empresarial, mas trazer contribuições para o assunto e servir como referência para futuros trabalhos na área.

6.2 Limitações

O estudo de caso trouxe novas informações e respostas às questões investigativas (item 3.3) no mercado empresarial. É importante ter ciência de que, apesar da reconhecida utilidade do método de estudo de caso para verificação de conceitos e confirmação de teoria, seus resultados não podem ser generalizados.

De qualquer forma, este estudo pode ser utilizado como referência para pesquisas futuras e para empresas em ambientes semelhantes ao do caso selecionado, com algumas limitações:

- somente um caso selecionado;
- número limitado de entrevistas com clientes. Devido às limitações de logística e tempo, não foi possível entrevistar maior número de clientes no estudo de caso;
- análise apenas dos clientes denominados pela empresa como OTO. Por restrições impostas pela empresa estudada, este trabalho se limitou ao estudo dos clientes OTO, não com clientes B2B ou focalizado;
- as informações referentes aos concorrentes vieram por meio de pesquisas secundárias, não tendo sido possível realizar entrevistas com outras empresas do mercado;
- um único setor, e
- a proposta elaborada serve apenas como reflexão sobre os fatores externos que pressionam a empresa a utilizar o marketing de relacionamento e os fatores organizacionais que auxiliam no direcionamento da estratégia de ida ao mercado.

6.3 Recomendações para estudos futuros

Algumas recomendações ou aplicações decorrentes deste estudo são:

- trabalhos que explorem a aplicação da proposta teórica formulada em outras empresas e setores industriais;
- a proposta teórica poderia ser utilizada para análise da indústria farmacêutica, considerando os diferentes tipos de médicos influenciadores como “clientes” e as diferentes modalidades de relacionamento que essas empresas podem desenvolver com esse público;
- estudos quantitativos validando os fatores externos com um grande número de empresas;
- estudos analisando a correlação entre os fatores externos e as disciplinas de valor, propostas por Treacy e Wiersema (1995);
- estudos comparando a proposta teórica para o mercado empresarial com o mercado de bens de consumo, destacando as principais diferenças, e
- estudos sobre a Syngenta, comparando as estratégias de ida ao mercado em diferentes subsidiárias, analisando como o marketing de relacionamento é trabalhado em cada localidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABREU, Cláudia B. Serviço Pós-Venda: A Dimensão esquecida do Marketing. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.36, n.3, p. 24-31, jul./ago./set. 1996.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. *Business Marketing: understand what customers value*. **Harvard Business Review**. Boston, v.76, n.6, p.53 a 65, Nov/Dec 1998.

_____. *Partenering as a focuses market strategy*. **California Management Review**. Berkeley, v. 33, n. 3, p.95-113, Spring 1991.

_____. *A model of distributor firm and manufactures firm working partnership*. **Journal of Marketing**. Chicago, v.54, n.1, p.62-74, 1990.

AMICCI, Fábio. **Software sob encomenda: um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

ANSELMO, Estevão; TOLEDO, Geraldo L. Marketing estratégico: Estratégias de crescimento e competitiva – um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. **VI SEMEAD**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ARAÚJO, Alexandre. A ordem é a ecoeficiência. **Guia de Boa Cidadania Corporativa**, São Paulo, p. 34-35, nov. 2005.

BASF GROUP ANNUAL REPORT 2005. Ludwigshafen: BASF Group, 4 maio 2006. Disponível em: < <http://www.corporate.basf.com/en/investor/>>. Acesso em: 12 jan 2007.

BASF. Portal da BASF no Brasil. **Relações com Investidores**. Disponível em: <<http://www.basf.com.br/>>. Acesso em: 12 jan 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAYER. Portal Grupo Bayer no Brasil. **Divisões da Bayer S.A.** Disponível em: <<http://www.Bayer.com.br/bsa/home.nsf/>>. Acesso em: 10 janeiro 2007.

BAYER ANNUAL REPORT 2005, Leverkusen: Bayer AG, 06 de março de 2006. Disponível em: <http://www.Bayer.com/annualreport_2005_id0602/>. Acesso em 09 janeiro 2007.

BAYERCROPSCIENCE. Portal Bayer CropScience Brasil. **A Pesquisa Global**. Disponível em: <http://www.Bayercropscience.com.br/CRP/centros_pesquisa/>. Acesso em 11 janeiro 2007.

BERRY, Leonard. **Relationship Marketing**. In *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: AMA, 1983.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A . **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1992.

BITNER, Mary Jo. *Building Service Relationship: It's all about promises*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 23, n. 24, p. 246-251, Fall 1995.

BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BONOMA, Thomas; SHAPIRO, Benson. **Sucesso e Marketing Industrial: a obtenção de lucros através da racionalização do mercado**. São Paulo: Harbra, 1991.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo, Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

CAMPANHOLE, Hécio L. **Competitividade das organizações: um método para avaliação da posição competitiva no marketing empresarial.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

CARDOZO, Richard N. *Situational Segmentation of Industrial Markets.* **European Journal of Marketing.** Bradford, vol.14, n. 5/6, p.264-276, 1980.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVEGATTI, Débora. **Relatório final de estágio supervisionado na BASF SA.** Estágio Supervisionado (Graduação em Administração) – Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo. São Paulo: ESPM, 2004.

CHILD, Peter; DENNIS, Robert; GOKEY, Timothy. *Can Marketing regain the personal touch?* **The Mckinsey Quarterly.** New York: Mckinsey, Iss. 3, n.3, p.112-125, 1995.

COBRA, Marcos. **Como estimular e controlar vendas.** São Paulo: Cobra Editora, 1999.

CONEXÃO NOTÍCIAS SYNGENTA. Informativo da Syngenta para os funcionários. São Paulo: Syngenta, ano 4, edição 13, jan/fev/mar 2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Tabajara. **Contribuição do marketing de relacionamento no mercado industrial: um estudo de caso no setor de distribuição de combustíveis.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing.** 4. ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1994.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

DARROCH, Jenny; MILES, Morgan; JARDINE, Andrew; COOKE, Ernest. *The 2004 definition of Marketing and its relationship to a market orientation: an extension of COOKE, RAYBURN, & ABERCROMBE.* **Journal of Marketing,** Chicago, v.12, n.4, p.29-38, Fall 2004.

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

_____. *Managing Market Relationship.* **Journal of the Academy of Marketing Science.** Greenvale, v. 28, n.1, p.24-31, Winter 2000.

_____. **Market Driven Strategy.** New York: The Free Press, 1990.

DAY, George; WENSLEY, R. *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority.* **Journal of Marketing.** Chicago, v. 52, n. 2, p 1-20, Sept. / Oct. 1988.

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

DIMINGO, Edward. *The Fine Art of Positioning.* **The Journal of Business Strategy.** Boston, v.9, n.2, p.34-38, March/April, 1988.

DONEY, Patricia. M.; CANNON, Joseph P. *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship.* **Journal of Marketing,** Chicago, v.61, n2, p.35-51, 1997.

DRUCKER, Peter. **Management.** New York: Harper & Row, 1973.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. *A communication-based marketing for managing relationships.* **Journal of Marketing.** Chicago, v.62, n.2, p.1-13, Apr 1998.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building Theories from Case Study Research.* **The Academy of Management Review.** Briarcliff Minor, v.14, n.4, p.532-551, Oct. 1989.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor.** São Paulo: Gente, 2000.

FERNANDES, Bruno; BERTON, Luiz. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FINANCIAL REPORT MAKHTESHIM AGAN 2005. Tel Aviv: Makhteshim Agan, 8 March 2006. Disponível em: < <http://www.main.co.il/main2005/>>. Acesso em: 13 jan 2007.

FMC. Portal da divisão agrícola da FMC no Brasil. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.fmcagricola.com.br/>>. Acesso em: 13 jan 2007.

FMC AGRICULTURAL PRODUCTS. Portal da divisão agrícola da FMC Corporation. **About us**. Disponível em: <<http://cropsolutions.fmc.com/>>. Acesso em: 13 jan 2007.

FMC CORPORATION ANNUAL REPORT 2005. Philadelphia: FMC Corporation, 25 April 2006. Disponível em: <<http://www.fmc.com/>>. Acesso em: 13 jan 2007.

GALE, Bradley. **Gerenciando o Valor do Cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Ed Pioneira, 1996.

GARDNER, David; THOMAS, Howard. **Strategic Marketing and Management**. New York: John Wiley & Sons, 1985.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista RAE*. São Paulo, v.35, n.3, p. 20- 29, Mai/Jun 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing**. Chichester, UK: Wiley, 2000.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAVE, Steven; HAVE, Wouter; STEVENS, Frans; ELST, Marcel; POL-COYNE, Fiona. **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process, a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1991.

_____. **Strategic Management: an integrative perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

HUGLES, Arthur. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron, 1997.

HUNT, Shelby D. *The strategic imperative and sustainable competitive advantage: Public policy implications of resource-advantage theory*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v.27, n.2, p.144-160, Spring 1999.

HUTT, Michael; SPEH, Thomas. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IKEDA, Ana. **Marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo**. Tese de (Livre Docência) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

JACKSON, Barbara B. *Build Customer Relationship That Last*. **Harvard Business Review**. Boston, v.63, n.6, p. 120-129, Nov. 1985.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. **Journal of Marketing**. Chicago, vol. 57, n.3, p.53-71, July 1993.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K.; KUMAR, Ajith. *Markor: A Measure of Market Orientation*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v.30, n.4, p.467-478, Nov. 1993.

KLEFFMANN. *AMIS (Agricultural Marketing Information System) Crop Protection*. Apresenta os tipos de pesquisa desenvolvida pelo Instituto Kleffmann. Disponível em: <http://www.kleffmann.com.br/servicos/estudos_painel.htm>. Acesso em 10 nov. 2006.

KOHLI, Ajay K; JAWORSKI, Bernard. *Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n.2, p.1-18, April 1990.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, Jean-Jaques. **Marketing Estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LEVITT, Theodore. *After the Sale Is Over*. **Harvard Business Review**. Boston, v.61, n.5, p. 87-93, Sep/Oct 1983.

LINDGREEN, Adam. *A framework for studying relationship marketing dyads*. **Qualitative Market Research**. Bradford, v.4, n.2, p.75-88, 2001.

MAKHTESHIM-AGAN2005ANUALRESULTS. Tel Aviv: Makhteshim-Agan, Presentation, March 2006. Disponível em: <<http://www.main.co.il/main2003/>> Acesso em: 13 jan 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. *Marketing is everything*. **Harvard Business Review**. Boston, v.69, n.1, p.65- 79, Jan/Feb 1991.

MIGUEL, Nicolau A. Estratégias de parcerias competitivas a partir das dimensões do relacionamento comprador-vendedor. *In*: DIAS, Sergio(org.). **Marketing Estratégia e Valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MILENIA. Portal da Milenia no Brasil. **Sobre a Milenia**. Disponível em: < <http://www.milenia.com.br/>>. Acesso em 13 jan 2007.

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

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n.4, p. 20-36, Oct. 1990.

NEVES, Marcos F.; ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Evaristo M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NICKELS, William, WOOD, Marian. **Marketing de Relacionamento, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

OGDEN, James. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

PASSOS JÚNIOR, Oscar. **Competência de relacionamento com o mercado: um estudo de caso para estratégias de marketing de relacionamento baseadas em valor agregado.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

PAYNE, Adrian; CHRISTOPER, Martin; BALLANTYNE, David. **Relationship Marketing: creating shareholder value.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

PARASURAMAN, A ; GREWAL, Dhruv. *Serving customers and consumers in the twenty-century.* **Journal of the Academy of Marketing Science.** Greenvale, v. 28, n.1, p.9-17, Winter 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Retorno sobre cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **The One to One Fieldbook.** New York: Currency and Doubleday, 1999.

_____. **Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **The One to One Future.** New York: Currency and Doubleday, 1993.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Pesquisa Programas de Fidelidade no Brasil.** Desenvolvida pela Consultoria Peppers & Rogers Group do Brasil em março e abril de 2004. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/>>. Acesso em 15 de set. 2006.

PIERCY, Nigel F. *Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process.* **Journal of the Academy of Marketing Science.** Greenvale, v.26, n.3, p.222-237, Summer 1998.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **The CRM Handbook.** Kopenhagen: Hellerup, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Estratégia Competitiva.** Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REICHHELD, Frederick, SASSER, W. *Zero defections: quality comes to services*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 68, n. 5, p.301-307, Sept./Oct. 1990.

RELATÓRIO ANUAL AMÉRICA DO SUL BASF 2005. São Paulo: BASF SA, fev.2006. Disponível em: <<http://www.basf.com.br/>>. Acesso em: 12 jan 2007.

RIBEIRO, Áurea. **Marketing de Relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. 3. ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 1989.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A Hora da Recompensa**. São Paulo: Cobra, 1999.

ROCHA, Thelma. **A utilização dos programas de fidelização de clientes como diferencial competitivo no setor serviços**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

RODRIGUES FILHO, Lino N. **Marketing Empresarial**. Material de Circulação Interna da Pós-Graduação do Departamento de Administração da FEA USP. São Paulo, 2004.

RODRIGUES FILHO, Lino N.; ROMÁN AMIGO, Ricardo J. Determinantes da competitividade no marketing industrial. **Revista de Administração da USP – RAUSP**. São Paulo, v. 35, n.1, p.23-31, jan./mar. 2000.

ROMÁN AMIGO, Ricardo J. **Contribuição ao desenvolvimento de modelos de competição no mercado de serviços B2B**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

SANTOS, Marina. **Relatório final de estágio supervisionado na Syngenta Proteção de Cultivos Ltda**. Estágio Supervisionado (Graduação em Administração) – Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo. São Paulo: ESPM, 2002.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

SIQUEIRA, Antonio C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SLATER, Stanley. *Developing a customer value-based theory of the firm*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v.25, n. 2, p.162-168, Spring 1997.

SLATER, Stanley; NARVER, John. *Market Orientation and the Learning Organization*. **Journal of Marketing**. Chicago, vol. 59, n.3, p.63-75, Jul. 1995.

SHAPIRO, Benson P. Velocidade para fechar a venda. **HSM Management**. São Paulo, Ano 5, n. 28, p.1-14, Set-Out 2001.

_____. *What the Hell Is "Market Oriented"?* **Harvard Business Review**. Boston, v.66, n.6, p.119-125, Nov/Dec 1988.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHAPIRO, Benson P.; RANGAN, V. Kasturi; MORIARTY, Rowland T.; ROSS, Elliot B. *Manage Customers for Profits (Not Just Sales)*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 65, n° 5, p.101-109, Sep/Oct 1987.

SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*. **Journal of the Academic of Marketing Science**. Greenvale, v.23, n.4, p. 256-272, Fall 1995.

SYNGENTA. Portal da Syngenta. **Informações Syngenta no Brasil**. Disponível em: <<http://www.syngenta.com.br/>>. Acesso em: 10 março 2006.

SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005. Basiléia: Syngenta Global, fev. 2006. Disponível em: <http://www.syngenta.com/en/investor/annual_reports.aspx>. Acesso em: 20 out. 2006.

SZAFIR-GOLDSTEIN, Cláudia. **O conceito de valor percebido e as estratégias de marketing: estudo de caso em empresa fornecedora de sistemas de gestão empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

TELLES, Renato. **Marketing Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TOLEDO, Geraldo L.; SIQUEIRA, Antonio B. Bases de segmentação de mercado no marketing Industrial. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, São Paulo, vol. 36, n° 4, p. 52-63, out./dez., 2001.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1993.

WEBSTER JR., Frederick E.; GANESAN, Shankar; MALTER, Alan J. **HSM Management**. São Paulo, Ano 10, n. 54, v.1, p.126-133, Jan-Fev. 2006.

WEBSTER JR., Frederick E. **Industrial Marketing Strategy**. New York: John Wiley Inc., 1991.

WEBSTER JR., Frederick E.; WIND, Yoram. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975.

WIND, Yoram; CARDOZO, Richard. *Industrial market segmentation*. **Industrial Marketing Management**. New York, v. 3, Iss. 2, Mar. 1974.

WOODRUFF, Robert B. *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantages*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 25, n.2, p. 139-154, Spring, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A means-end model and synthesis of evidence*. **Journal of Marketing**. Chicago, v.52, p.2-22, Jul. 1988.

GLOSSÁRIO

Definições de termos conceituais relevantes:

Agroquímica

Designação genérica dos conhecimentos químicos relativos à fabricação de produtos destinados à agronomia (defensivos agrícolas, por exemplo) ou pertinentes à ação de produtos químicos sobre culturas agrícolas. (FERREIRA, 1986, p.31)

B2B ou BtoB (*Business to business*)

Negócios entre empresas ou mercado empresarial. O mercado empresarial ou organizacional é formado por organizações que compram bens e serviços para produzir outros bens e serviços, revendê-los ou alugá-los para obter lucros. Os principais setores que o compõem são: agricultura, exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte; comunicação; serviços públicos; setor financeiro e setor segurador; distribuição e serviços.(KOTLER E KELLER, 2006, p.208)

B2C ou BtoC (*Business to consumer*)

Negócios para o consumidor final. O mercado de consumo é formado por todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para seu consumo pessoal. (KOTLER E KELLER, 2006, p.172)

Clientes estratégicos

Clientes estratégicos são clientes que possuem maior valor para a empresa e apresentam maior potencial no longo prazo. (SHAPIRO, 1987, p. 58)

Consumer

Consumidor. É a pessoa que usa ou consome o produto/serviço. (PARASURAMAN; GREWAL, 2000, p.10)

Customer

Cliente. É o indivíduo ou entidade corporativa que compra o produto (legalmente, e não necessariamente fisicamente) e paga por ele. (PARASURAMAN; GREWAL, 2000, p.10)

CRM (Customer Relationship Management)

Gestão do relacionamento com o cliente. São os valores e estratégias do marketing de relacionamento com ênfase na interação empresa-cliente transformados em aplicações práticas. (GUMMESSON, 2005, p.22)

Ecoeficiência

Significa produzir de maneira ecologicamente correta, utilizando menos recursos naturais e gerando menos resíduos. (ARAÚJO, 2005, p.34)

Focus group (grupos de foco)

É um painel de pessoas, normalmente de seis a dez respondentes, lideradas por um moderador treinado que se reúne por um período de 90 minutos a duas horas. O moderador usa os princípios de dinâmica de grupo para focar ou guiar o grupo na troca de idéias, sentimentos e experiências em um tópico específico. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.133).

Gestão competitiva

O processo de gestão competitiva é um conjunto de atividades que possibilitam um crescimento sustentado da organização mediante a seleção de binômios produtos-mercado, suficientemente atrativos, para que a empresa atue neles com vantagens competitivas sustentáveis na sua oferta (produto tangível e ampliado mais preço). (RODRIGUES FILHO, 2004, p. 72)

Marketing estratégico

O marketing estratégico é uma gestão sistemática e permanente do mercado, objetivando o desenvolvimento de produtos rentáveis destinados a grupos de clientes específicos, garantindo para a empresa um diferencial competitivo frente aos concorrentes. (LAMBIN, 2000, p. 9)

Marketing de relacionamento

É o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos, envolvendo fornecedores, clientes, competidores, canais de distribuição, cliente interno, entre outros. (GUMMESSON, 2005, p.22)

Orientação para o mercado

Representa uma orientação corporativa para cliente e concorrente. Para construir a orientação para o mercado, a empresa deve gerar uma inteligência sobre a concorrência e as necessidades e preferências dos consumidores, disseminar esta inteligência internamente para as áreas funcionais e ser rápida em responder a novas demandas. (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p.6)

As empresas orientadas para o mercado que são bem sucedidas apresentam três elementos: cultura orientada para fora, aptidões para sentir o mercado e estrutura organizacional adaptável.(DAY, 2001, p.20)

Rede de relacionamentos

Rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelos extremamente complexos. Nos relacionamentos, as partes entram em contato ativo entre si, por meio da interação. (GUMMESSON, 2005, p.23)

Stakeholders (públicos de interesse)

São os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros. (HARRISON, 2005, p.31)

Valor para o cliente

O conceito de valor para o cliente apresenta três características fundamentais: 1 é inerente ao uso do produto; 2 é algo percebido pelos consumidores e 3 envolve um compromisso entre o que o cliente recebe e como utiliza o produto. (WOODRUFF, 1997, p.142)

Para a empresa criar valor para o cliente é preciso saber o que este valoriza, sendo um processo de aprendizagem complexo.

Vantagem competitiva sustentável

Por vantagem competitiva sustentável entende-se o conjunto das características ou atributos detidos por um produto ou marca que lhe confere uma certa superioridade sobre os concorrentes imediatos, uma superioridade relativa estabelecida pelo concorrente mais bem posicionado no produto-mercado ou segmento. (LAMBIM, 2005, p.336)

Venda cruzada (*Cross selling*)

Oferecer produtos complementares e/ou agregados àquele que o cliente adquiriu ou possui. Ação sistemática e automática em operações de *database* marketing. (PEPPERS; ROGERS, 2005, p. 38)

APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro de entrevista com Gerentes São Paulo

Apêndice 2 - Roteiro para entrevista *Call Center* C.A.S.A.

Apêndice 3 - Roteiro de entrevista com Gerentes de CRM

Apêndice 4 - Roteiro da entrevista com Gerentes e RTV nas Filiais

Apêndice 5 - Roteiro entrevista com clientes OTO da Syngenta

Apêndice 1 - Roteiro de entrevista com Gerentes São Paulo

Nome entrevistado: _____ Cargo: _____

Local: _____ Data: ____/____/____ Horário: das ____ : ____ as ____ : ____

Tempo de empresa? _____ anos. Em quais áreas? _____

Qual sua formação? _____

Qual sua função atual? _____

1 – Entrevistas com Gerentes da Matriz

1.1 Qual foco você diria que a Syngenta possui? Ex.: Foco em Produto, Foco em Cliente ou Foco no mercado (cliente e concorrente). Por quê?

1.2 Qual estratégia é mais forte para a Syngenta:

- Liderança em Custo
- Diferenciação. Como se diferencia?
- Foco em algum nicho. Justifique.

1.3 Você acredita que a Syngenta busca se diferenciar pela INOVAÇÃO EM PRODUTOS?

Você acredita que a Syngenta busca se diferenciar pela construção de SOLUÇÕES PERSONALIZADAS para seus clientes? Exemplifique.

Você acredita que a Syngenta busca se diferenciar pela construção da EXCELÊNCIA OPERACIONAL para seus clientes? Exemplifique.

Qual dos três é mais forte: inovação em produtos, soluções personalizadas ou excelência operacional?

1.4 Como é o processo de criação de valor para o agricultor?

- Como a empresa verifica o que o agricultor valoriza?
- Como a empresa mede a satisfação do agricultor?
- Como a Syngenta aprende com o agricultor?

1.5 Como é o processo de criação de valor para o distribuidor?

- Como a empresa verifica o que o distribuidor valoriza?
- Como a empresa mede a percepção do distribuidor?
- Como a Syngenta aprende com o distribuidor?

1.6 Como a Syngenta se posiciona na mente do agricultor?

- Como a Syngenta se posiciona na mente do distribuidor?
- Como a Syngenta se posiciona frente aos concorrentes?

1.7 Em que a Syngenta se apresenta melhor que a concorrência para propor valor?

1.8 Como é o processo de gestão da concorrência (para Gte Inteligência Competitiva)?

1.9 Como é o processo de gestão de marketing (só para Gte Marketing Services)?

Apêndice 2 - Roteiro para entrevista *Call Center* C.A.S.A.

Nome entrevistado: _____ Cargo: _____

Local: _____ Data: ____/____/____ Horário: das ____ : ____ as ____ : ____

Tempo de empresa? _____ anos. Em quais áreas? _____

Qual sua formação? _____

Qual sua função atual na Syngenta? _____

Entrevista com Coordenadora do *Call Center* – C.A.S.A. (Centro Avançado Syngenta de Atendimento)

2.1 Como é feita a gestão dos clientes no C.A.S.A.?

2.2 Qual a estrutura em número de PA's e horários?

2.3 Existe segmentação por tipo de cliente?

2.4 Como é o atendimento dos clientes OTO?

2.5 Como é o funcionamento do software Sincronia para as Filiais?

2.6 Como é feita a atualização dos dados no Sincronia?

2.7 Como o C.A.S.A. armazena as informações dos concorrentes?

2.8 Qual o volume de reclamações mensal?

2.9 Como é feito o tratamento das reclamações?

2.10 Posso ver um caso de um cliente na tela?

Apêndice 3 - Roteiro de entrevista com Gerentes de CRM

Nome entrevistado: _____ Cargo: Gerente de CRM

Local: _____ Data: ____/____/____ Horário: das ____ : ____ as ____ : ____

Tempo de empresa? _____ anos. Em quais áreas? _____

Qual sua função atual na Syngenta? _____

Qual a sua formação? _____

Entrevistas com Gerentes de CRM

3.1 Quais os objetivos do CRM para a Syngenta?

3.2 Quais funções o CRM desempenha para a Syngenta na sua Filial?

3.3 Entendendo o **programa OTO**

- Quais foram os motivos para criação do Programa?
- Quais expectativas da empresa com relação ao programa?
 - ⇒ Objetivos Quantitativos
 - ⇒ Objetivos Qualitativos
 - ⇒ Qual o papel do programa na estratégia de Marketing da empresa?
- Indicadores de Performance do Programa
- Principais resultados alcançados em 2005
- Como é feito o treinamento para o programa OTO?
- Qual o envolvimento dos funcionários com o Programa?
 - ⇒ Do Marketing e Comercial
 - ⇒ Das outras áreas: Logística, Crédito, Produção
- Instrumentos de comunicação utilizados para divulgação / manutenção?
- Controle da Qualidade do Programa?
- O cliente e o programa OTO
 - ⇒ Instrumentos de coleta de feedback sobre o programa
 - ⇒ Principais reclamações
 - ⇒ Do que ele mais gosta?

3.4 Quais outros critérios você utilizaria para segmentar a base de clientes OTO?

3.5 Qual o ponto mais forte do programa OTO

3.6 Quais as maiores limitações do programa OTO?

3.7 Qual o papel da equipe comercial na construção do relacionamento?

3.8 Como é o processo de aprendizagem sobre o **cliente** OTO?

Apêndice 4 - Roteiro da entrevista com Gerentes e RTV nas Filiais

Nome entrevistado: _____ Cargo: _____

Local: _____ Data: ____/____/____ Horário: das ____ : ____ as ____ : ____

Tempo de empresa? _____ anos. Em quais áreas? _____

Qual sua função atual na Syngenta? _____

Qual a sua formação? _____

Entrevistas com Gerentes de Filiais

4.1 Como é feita atualmente a segmentação da base de clientes agricultores?

Você acredita que esta forma de segmentação precisa ser revista?

Como você acredita que deveria ser feita a segmentação de clientes?

4.2 Como é feita a gestão dos clientes agricultores no dia-a-dia?

Já estão saturados os clientes OTO da sua região ou podem aparecer novos?

4.3 Você acredita que a Filial deveria ter mais autonomia para a Gestão dos seus clientes?

E os RTV's deveriam ter mais autonomia para tomar pequenas decisões?

4.4 Como é a interação entre o Comercial e o Marketing / CRM no dia-a-dia?

4.5 Como as filiais monitoram os concorrentes?

4.6 Como é a troca anual desta base de clientes?

4.7 Como é o funcionamento do software Sincronia para as Filiais?

Como é feita sua manutenção?

4.8 Quais motivos você visualiza para a alta rotatividade de RTV's? O que você faria para reduzir este número?

Apêndice 5 - Roteiro entrevista com clientes OTO da Syngenta

Nome entrevistado: _____ Proprietário: ()sim ()não

Local: _____ Data: ____/____/____ Horário: das ____ : ____ as ____ : ____

Tempo como cliente Syngenta? _____ anos.

Culturas? _____

% Syngenta? _____

Formação: _____

Entrevistas com Clientes OTO

Objetivo: Investigar de forma exploratória como os clientes percebem o Programa OTO e a Syngenta

5.1 O que você considera na compra de defensivos agrícolas?

5.2 Quais são os diferenciais Syngenta frente aos concorrentes?

5.3 Quais os diferenciais das outras empresas de que você compra? Uma a uma.

5.4 Dê uma nota de 0 a 10 para a oferta da Syngenta, incluindo produto + serviços + preço?

Justifique sua resposta.

5.5 Quais as vantagens em ser OTO? (espontâneo)

5.6 Avalie um a um os benefícios oferecidos pelo programa OTO neste folheto:

Nas três categorias: Produção / Administração / Comercialização

5.7 O que você gostaria de ganhar da Syngenta por ser um cliente OTO?

() PREÇO

() SEGURANÇA

() CONVENIÊNCIA

() PRESTÍGIO

() _____

5.8 Você gostaria que a Syngenta fizesse alguma outra interação com você, além do RTV? Qual?

5.9 O que você acha de a Syngenta oferecer um programa de viagens, jantares, eventos, voltados ao social?

5.10 Qual sugestão final você daria ao programa OTO da Syngenta?

ANEXOS

Anexo 1 - Contrato de Cooperação Técnico-Científica

Anexo 2 - Folheto do Programa OTO

Anexo 3 - Filipeta “No clima do cliente” encartada junto com o informativo interno
Conexão Notícias Syngenta

Anexo 4 - Conexão Notícias Syngenta (2006, p.3)
Matéria: “A Syngenta mais perto de você”.

Anexo 5 - Conexão Notícias Syngenta (2006, p.4)
Matéria: “Profissionais Syngenta e clientes: mais próximos a cada dia”.

Anexo 6 - Conexão Notícias Syngenta (2006, p.5)
Matéria: “Histórias de sucesso”.

Anexo 7 - Propaganda Institucional da Syngenta divulgada no Guia Agro Exame 2005
publicado em agosto 2005.