

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

A Percepção dos Clientes Agrícolas sobre os Programas de Fidelidade: um estudo de caso

Customer Perception about Loyalty Programs in Agricultural Market: a case study

La Percepción de los Clientes Agrícolas sobre los Programas de Fidelidad: un estudio de caso

Thelma Valéria Rocha¹
Geraldo Luciano Toledo²
Luciana Florêncio de Almeida³

Recebido em 31 de agosto de 2007 / Aprovado em 15 de abril de 2008

Editor Responsável: Roberto Coda, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Este artigo discute o uso de programas de fidelidade e a percepção gerada por eles nos clientes, obtida por meio de uma pesquisa empírica no mercado agrícola. O tema é tratado a partir de uma revisão teórica, considerando os seguintes tópicos: marketing de relacionamento, seus objetivos, dimensões e instrumentos; e os programas de fidelidade. A pesquisa de campo, de natureza qualitativa, utiliza o método estudo de caso único, focando uma das mais importantes empresas desse mercado no Brasil. O caso revela-se representativo, pois a empresa foi pioneira, no setor, em adotar um programa de fidelidade. O caso sugere que programas de fidelidade podem se

revelar uma opção positiva de crescimento pela diferenciação fundamentada no relacionamento. O programa contemplado segue um modelo mais estrutural e está baseado na conquista de confiança do agricultor ao longo do tempo, proporcionando-lhe benefícios relacionados ao aumento da produtividade agrícola. O estudo traz algumas recomendações para outras empresas que queiram se guiar pela estratégia adotada para aumentar sua participação nas compras dos clientes.

Palavras-chave:

Programas de fidelidade. Mercado de defensivos agrícolas. Percepção dos clientes.

1. Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professora Pesquisadora da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM [tvrocha@espm.br]
Endereço da autora: Rua Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana, São Paulo – SP Cep. 04018-010 – Brasil
2. Doutor em Administração e Professor Pesquisador da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP [gltoledo@usp.br]
Endereço do autor: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária, São Paulo – SP Cep. 05508-900 – Brasil
3. Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM [lu.florencio@terra.com.br]
Endereço da autora: Rua Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana, São Paulo – SP Cep. 04018-010 – Brasil

ABSTRACT

This study discusses the use of loyalty programs and customer perception in agricultural market. The theoretical review includes relationship marketing, its objectives, dimensions and instruments, and loyalty programs. The method for the empirical part consisted on qualitative research, through a case study conducted at one of the largest crop protection chemical companies in Brazil. The case is representative once this company was pioneer in its segment in adopting the customer relationship management (CRM) approach to their clients. It has been a consensus that customer relationship is a tool to amplify the customer share. This is so, due the increasing competition generated by the entrance of generic products and the retaliation actions adopted by the multinational groups. The case study includes a market overview, a description of the company, its loyalty program, the image of the program from the customer's perspective, and the main results acquired with the CRM program. The study also presents some recommendations for companies that are pursuing strategies to increase their customer share through loyalty programs.

Key-words:

Loyalty programs. Relationship marketing. Customer perception.

RESUMEN

Este artículo analiza el uso de programas de fidelidad y la percepción que producen en los clientes, obtenida por medio de una investigación empírica en el mercado agrícola. El tema se trata a partir de una revisión teórica, considerando los siguientes puntos: marketing de relación; sus objetivos, dimensiones e instrumentos; y los programas de fidelidad. La investigación de campo, de naturaleza cualitativa, utiliza el método de estudio de caso único, enfocando unas de las más importantes empresas de este mercado en Brasil. El caso se manifiesta representativo, pues en este sector, la empresa fue pionera en adoptar un programa de fidelidad. El caso sugiere que programas de fidelidad pueden revelarse como una

buena opción de crecimiento por la diferenciación fundamentada en la relación. El programa estudiado sigue un modelo más estructural y se basa en la conquista de la confianza del agricultor a lo largo del tiempo, proporcionándole beneficios relacionados con el aumento de la productividad agrícola. El estudio incluye algunas recomendaciones para otras empresas que deseen guiarse por la estrategia adoptada para aumentar su participación en las compras de los clientes.

Palabras clave:

Programas de fidelidad. Mercado de plaguicidas agrícolas. Percepción de los clientes.

1 INTRODUÇÃO

Representando 30% do PIB nacional e com receita de aproximadamente US\$ 200 bilhões (BRASIL, 2007), o agronegócio brasileiro vem aumentando sua participação na economia, crescendo em produtividade e ampliando suas fronteiras além do território nacional. A guinada para o crescimento sustentado teve início na década de 70, do século XX, quando o governo brasileiro, em meio à política de substituição de importações, fomentou a entrada de indústrias de base, tendo em vista o desenvolvimento de uma agricultura de precisão e de grande escala. Foi nessa época que empresas multinacionais, integrantes do setor primário do agronegócio, se instalaram no País: empresas de tratores, indústria de defensivos e fertilizantes, indústria de equipamentos entre outras.

Nos anos 1980, dado o cenário econômico vigente, o Estado Brasileiro adotou um modelo liberal, com políticas orientadas para o mercado, culminando com a adoção de programas de controle inflacionário, privatizações, estabilidade econômica, desregulamentação da indústria e abertura para o mercado internacional. No âmbito do agronegócio, tais programas, associados à redução do crédito de menor custo, geraram importante impacto nas relações entre os agentes ao longo da cadeia.

Fatores ambientais como: escassez de crédito, capacidade instalada da indústria de base,

ampliação do mercado de consumo impulsionada pela estabilidade interna e pelo crescimento da demanda externa por *commodities* e alimentos processados, levaram produtores, empresas ligadas à indústria de base e processadores a formar importantes parcerias. Todo esse processo provocou alta competitividade e um crescimento orientado para as exportações (ARAÚJO, 1997; ARIDA; BACHA; LARA-RESENDE, 2004; CHADDAD; JANK, 2005).

O alto grau de atratividade acarretou a entrada de importantes *players* no agronegócio brasileiro. No que concerne ao mercado de defensivos agrícolas, as doze maiores empresas totalizam, atualmente, cerca de 93,1% do *market share* (KLEFFMANN, 2006). Entre essas, apenas duas são brasileiras, detendo apenas 8,4% do *market share*. As líderes do mercado são empresas multinacionais que tiveram seu crescimento embasado em altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e na descoberta de novos agentes químicos para combater as pragas.

Durante muito tempo, essas empresas utilizaram a estratégia competitiva de diferenciação pela liderança em produto, com bons resultados, mas, ultimamente, essa estratégia aparenta sinais de desgaste devido ao aumento da concorrência e a entrada de empresas que comercializam produtos genéricos adotando a estratégia de liderança no custo total.

Nesse contexto, Neves (2005) afirma que há importantes desafios a serem superados para que o agronegócio brasileiro continue crescendo de forma sustentada. Entre eles, destaca-se o crescimento embasado no correto uso de ferramentas de marketing.

Tendo como pano de fundo a acirrada competição presente no mercado de defensivos agrícolas, o objetivo deste trabalho reside em discutir a percepção dos clientes, consumidores de defensivos agrícolas com relação a um programa de fidelidade oferecido por uma das líderes de mercado.

O artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. O referencial teórico, na seção 2, discute o marketing de relacionamento, seus objetivos, dimensões e instrumentos e programas de fidelidade. A seção 3 discorre sobre

os aspectos metodológicos da pesquisa empírica. Na seção 4, são apresentados os resultados do caso com uma discussão argumentada. A conclusão encerra o estudo, destacando as evidências singulares que podem servir de referência para pesquisas futuras e para a prática em empresas que pretendam implantar estratégias similares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, que servirá de suporte à pesquisa empírica, compreende três assuntos inter-relacionados: marketing de relacionamento (MR); objetivos, dimensões e instrumentos do MR e programas de fidelidade.

2.1 Marketing de relacionamento

Um dos primeiros autores a abordar com maior profundidade questões referentes à pós-venda foi Theodore Levitt, em artigo publicado na *Harvard Business Review* (LEVITT, 1960). No artigo, o autor aponta, especificamente, a necessidade de administrar os relacionamentos com clientes e salienta que 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 a ênfase maior deve residir na retenção de clientes, na alocação de recursos para mantê-los e no fortalecimento de relacionamentos, e não somente em procurar atrair novos clientes. Vavra (1993) cunhou o conceito de pós-marketing ou *aftermarketing*, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes. O autor definiu 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 *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. Para Mckenna (1993, 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”.

Grönroos (2000) entende que o Marketing de Relacionamento é mais adequado como uma teoria de marketing geral do que o gerenciamento tradicional, pelo composto de marketing e os 4 Ps. Sua definição engloba os relacionamentos com muitos *stakeholders* (públicos de interesse) e não exclui o governo, os setores voluntários e as organizações não governamentais.

Gummesson (2005) trabalha com três variáveis: relacionamentos, redes e interação, tendo aplicabilidade tanto para o B2B como para o B2C. O autor cria 30 diferentes tipos de relacionamentos e visualiza a empresa como uma rede de interações, definindo o CRM (*Customer Relationship Management* – Gestão do Relacionamento com o Cliente) como uma aplicação prática da filosofia e da estratégia do Marketing de Relacionamento.

Assim, o Marketing de Relacionamento converte-se em uma função organizacional composta de uma série de processos, tendo por filosofia a orientação para o mercado, a qual busca estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os públicos de interesse. Essa concepção reúne vários aspectos apontados pelos autores mencionados, além de envolver outros *stakeholders*, sendo a referência conceitual deste artigo.

2.2 Objetivos, dimensões e instrumentos do MR

Lindgreen (2001) ressalta que as publicações sobre o tema se direcionam mais para a implantação do que para a mudança filosófica e cultural que o marketing de relacionamento representa. Com o objetivo de promover pesquisas empíricas, o autor desenvolveu um modelo analítico, tendo por suporte extensa revisão teórica, que compreende os objetivos, as dimensões e os instrumentos do marketing de relacionamento, conforme Ilustração 1.

Objetivos: incluem alcançar maior satisfação dos clientes, aumentar o prazer dos clientes, a participação no volume que os clientes compram dos produtos da empresa (*customer share*), a retenção dos clientes e sua fidelidade.

Dimensões: as dimensões das interações entre a empresa e os clientes dizem respeito à confiança entre as partes, comprometimento, cooperação, interdependência e valores compartilhados.

Instrumentos: envolvem: marketing direto e database marketing, gerência da qualidade, marketing de serviços, parceria entre clientes e os programas de fidelidade.

O foco reside na construção de relações e laços entre a organização e seus clientes, para

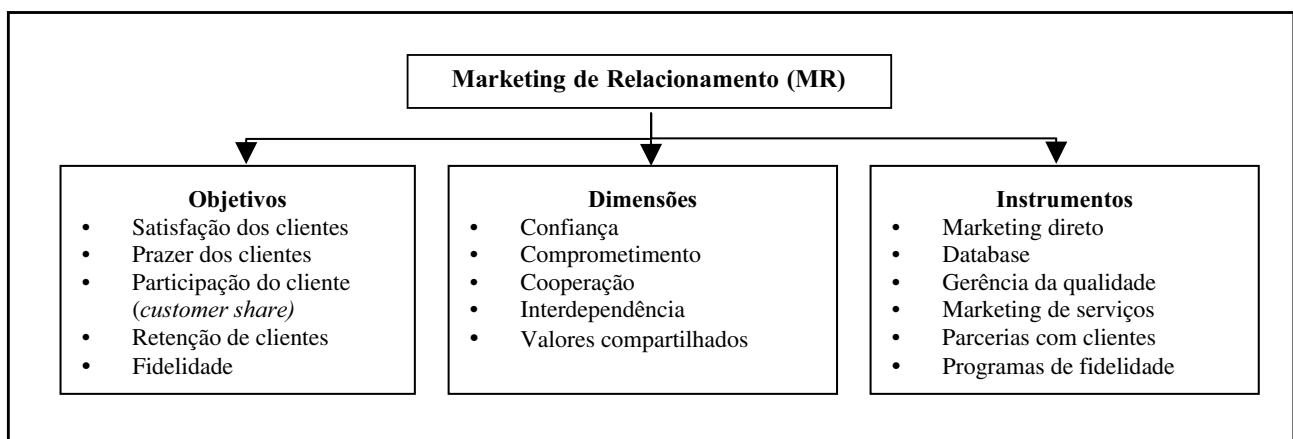


Ilustração 1 – Modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do MR.

Fonte: Adaptado de Lindgreen (2001, p.76).

melhorar o nível de *feedback* e aumentar a retenção e a fidelidade dos clientes. A fidelidade do cliente está associada ao modo como esse 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% mais do que antes de serem membros. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY; 2005, p. 332).

Os programas de fidelidade surgiram como ferramenta do Marketing de Relacionamento e permitem “tangibilizar aos olhos do cliente” as vantagens que a empresa oferece para aumentar seu envolvimento com ela.

2.3 Programas de fidelidade

Os programas de fidelização tiveram origem nas companhias aéreas, na década de 1980, como forma de retribuir a preferência dos clientes, e logo se espalharam para os Setores de Prestação de Serviços e Financeiro. Seu objetivo é estabelecer um vínculo que resista ao tempo e produza resultados no médio e no longo prazo.

Para Schultz (1994), os custos com os programas de fidelidade se justificam porque estão baseados na premissa de que o cliente trará maior retorno no longo prazo. A intensidade do esforço de marketing e a verba alocada para a conquista e manutenção de um cliente trarão lucro para a empresa, pela compra repetida ou pela compra de reposição.

Para Stone e Woodcock (1998), o coração de um programa de fidelização é a segmentação, a qual parte da premissa de que nem todos os clientes são iguais: aproximadamente 80% de todas as compras repetidas de produtos e serviços provêm de 20% da base de clientes. Assim, os programas de fidelização realizam esforços de Marketing específicos por segmentos de mercado ou público-alvo para esses 20% de clientes mais rentáveis.

Segundo Bogmann (2000), 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: 1) ter apoio da cúpula; 2) estabelecer estratégias

de marketing focadas no consumidor; 3) o programa deve ser percebido como vantagem competitiva e 4) a responsabilidade pelo programa deve ser centralizada, ou seja, deve existir uma gerência responsável por definir uma estratégia de implantação e manutenção do programa, de modo que, em caso de problemas, os clientes tenham um defensor interno.

Considerando o mercado brasileiro, em uma pesquisa denominada Programas de Fidelidade no Brasil, a empresa de consultoria Peppers & Rogers Group (2007) analisou empresas brasileiras que possuem programas de fidelidade, levantando cinco Fatores Críticos de Sucesso para esse tipo de iniciativa: 1) comunicação com o cliente da base; 2) treinamento dos funcionários e comunicação interna; 3) existência de uma infraestrutura tecnológica; 4) apoio da liderança e 5) mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa, uma vez que, por se tratar de investimento, é esperado que ele produza um retorno econômico mínimo que o justifique.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

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

3.1 Caracterização da pesquisa empírica

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. Especificamente, o autor afirma que

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 aconte-

tecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2005, p. 19)

Na mesma linha, Campomar (1991, p. 95) considera que 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 atua de forma representativa. A escolha da empresa “A”¹ como unidade a ser investigada foi feita devido ao fato de a empresa já possuir, há vários anos, um programa de marketing de relacionamento bem estruturado, para os maiores agricultores. O caso foi elaborado a partir do desenvolvimento de entrevistas em profundidade com a empresa e com agricultores filiados ao programa.

Base do Roteiro – Entrevista com Empresa	Base do Roteiro – Entrevistas com Agricultores
<ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos, dimensões e funções do marketing de relacionamento? • De que maneira a empresa implanta suas ações? • O que facilita e dificulta a implementação? • Como funciona o programa? • Qual o papel da equipe comercial na construção do relacionamento? 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil do agricultor • O que considera na compra de defensivos? • Quais são os diferenciais da empresa “A” frente aos concorrentes? • Como avalia a oferta da empresa “A”? • Quais as vantagens em ser participante do programa? • Gostaria de receber prêmios e recompensas? • Que sugestões você daria para o programa?

Quadro 1 – Resumo das principais questões investigativas.

3.2 Métodos e técnicas

O desenvolvimento do estudo de Caso seguiu as questões investigativas apresentadas no Quadro 1, as quais tiveram origem no referencial teórico.

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

A primeira etapa referiu-se às questões da pesquisa apresentadas no quadro 1. A etapa 2 consistiu-se na seleção de caso representativo, tendo sido escolhida a subsidiária brasileira da empresa

multinacional, especificamente sua unidade produtora de defensivos agrícolas. Quanto aos instrumentos da pesquisa, compreendidos na terceira etapa, foram utilizados documentos administrativos, como propostas comerciais, relatórios e folhetos do programa de relacionamento, pesquisas e avaliações com clientes, registros de arquivos da empresa (como apresentações e gráficos), e entrevistas, que seguiram roteiros semi-estruturados, baseados nas questões investigativas apresentadas. As entrevistas foram gravadas para assegurar confiabilidade e, posteriormente, transcritas. Observações diretas foram feitas, mediante visitas a empresa.

A quarta etapa foi dedicada ao trabalho de campo, realizado em São Paulo, no qual foram

entrevistados: o gerente de CRM, o gerente de Distribuição e Marketing da América Latina, o gerente de Inteligência de Mercado e o gerente de Marketing. Das quatro filiais, foram visitadas duas, por reunirem 78% dos clientes do programa. Foram entrevistados os gerentes regionais nas duas unidades, os gerentes de CRM e Marketing, além de sete clientes participantes do programa, abordados em suas fazendas.

Na etapa 5, referente à análise de dados, foi realizada uma adaptação da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Em planilhas Excel, as perguntas foram agrupadas em categorias e foram extraídos os principais componentes das respostas. Essas planilhas constituíram a base para a redação do caso, contemplando quadros-resumo das respostas e inseridas frases dos entrevistados.

Na etapa 6, foram tabuladas as respostas relacionadas, comparando-as com cada elemento da teoria descrita, buscando os porquês e suas convergências. Além disso, foram feitas reuniões com a empresa para apresentação dos resultados. Conceitos emergentes do estudo de caso foram comparados com a teoria, na etapa 7, para verificar sua consistência e outros achados, o que possibilitou a validade interna e a análise dos resultados. E por fim, referente à etapa 8, a parte empírica foi finalizada, quando os pesquisadores perceberam que já possuíam informações suficientes para confrontar a realidade da empresa com a teoria investigada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção, apresenta-se uma visão sucinta do mercado de defensivos agrícolas, no Brasil, descreve-se o papel da empresa “A” e analisa-se o programa de relacionamento ALFA², considerando-se, ainda, a percepção dos clientes e algumas observações sobre esse programa.

4.1 A empresa

A empresa “A” é uma multinacional grande, com presença em diversos países do mundo,

sendo uma das empresas líderes globais no setor de agronegócios.

Ela atua com algumas divisões, das quais se destacam: *Crop Protection* (produção de defensivos agrícolas) e *Seeds* (sementes).

Essa empresa atua com diversos colaboradores, distribuídos por um escritório central e laboratório em São Paulo. Com fábricas no Interior do Estado de São Paulo, possui algumas unidades de negócio nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, e estações de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Os produtos oferecidos agrupam-se em três categorias: herbicidas, inseticidas e fungicidas.

4.2 O programa de relacionamento

Os principais clientes da empresa “A” são os agricultores, as cooperativas e as revendas. Este estudo se concentra na análise da gestão dos agricultores. A segmentação da base de agricultores considera o potencial de compra-ano, ou seja, a estimativa do gasto por hectare/ano com defensivos agrícolas. Existem três categorias de clientes: Alfa, Beta e Gama.

A essência do programa Alfa está em auxiliar o agricultor no aumento da sua produtividade mediante atendimento personalizado prestado por engenheiro agrônomo sênior, internamente denominado Representante Comercial (RC).

De forma geral, um RC atende de 5 a 30 clientes Alfa, variando esse número em conformidade com os seguintes fatores: região, distância geográfica, tipo de cultura e tamanho do cliente.

O papel do RC inclui informar, comunicar, argumentar, apresentar para o cliente novos produtos e a melhor maneira de utilizá-los. O fator diferencial no relacionamento é a confiança na *pessoa*.

A qualificação do RC Alfa é feita de duas maneiras:

- a) capacitação técnica: inclui dois treinamentos formais durante o ano e acompanhamento semanal pelo engenheiro agrônomo de suporte da região, o qual conta com

uma agenda de visitas e faz o treinamento prático e teórico no campo;

- b) capacitação conceitual e estratégica: realizada por meio de reuniões regionais mensais com o gerente responsável pela região. “É um trabalho de conscientização constante da estratégia Alfa e do papel do Comercial, e das atitudes esperadas dos RCs”, conforme aponta o Gerente de Filial entrevistado.

O papel dos gerentes de clientes nas Filiais, responsáveis pelos RCs, é fundamental nesse programa. Eles escolhem na base de clientes da região quais serão atendidos e o formato do atendimento.

O programa Alfa foi idealizado, em 1998, quando um executivo assistiu a uma palestra de Don Peppers sobre *Marketing One-to-One*. A implantação seguiu os passos sugeridos por Peppers e Rogers (1993), no modelo IDIP, que consiste, primeiro, em identificar os clientes e depois distingui-los por valor, para interagir de forma diferenciada. Todavia, a personalização não foi implantada, em razão de seu custo ter sido considerado muito alto.

Em 1999, foi desenvolvido um projeto-piloto com um grupo de dez engenheiros agrônomos, os quais atendiam aproximadamente 160 clientes selecionados, tendo sido 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 mais completa. O processo de aprendizagem sobre os clientes Alfa realiza-se pelo contato humano, no relacionamento do dia-a-dia, safra após safra. O armazenamento das informações, envolvendo desde premissas até expectativas para o futuro do cliente, como crescimento de *customer share*, é feito no *software*.

O aumento do *customer share* é conquistado gradativamente. Normalmente, a empresa começa com baixos percentuais e vai crescendo, safra após safra, a partir dos resultados conquistados. Por outro lado, a área de CRM da empresa, junto com os Gerentes Alfa nas Filiais, tem por objetivo aumentar o *customer share* (participação

nas compras de defensivos dos clientes) dos clientes Alfa.

As atividades pertinentes à área de CRM incluem:

- a) monitoramento da implantação da estratégia pela área comercial;
- b) acompanhamento dos indicadores de desempenho e da evolução do *customer share* dos clientes;
- c) verificação dos serviços prestados por meio de pesquisas de satisfação dos clientes em três momentos: pré-safra, durante a safra e no fechamento da safra;
- d) gerenciamento da comunicação interna e externa sobre o programa;
- e) gestão do banco de dados de clientes para identificação de clientes potenciais nas filiais.

As áreas de CRM e de Marketing atuam muito próximas à área Comercial. O envolvimento do *back-office* (áreas de suporte) com o programa Alfa é pequeno. Com o intuito de aumentar o grau de envolvimento, a empresa desenvolve uma campanha interna.

O monitoramento das ações de CRM da concorrência é feito pela equipe de campo, tendo por base as informações de agricultores e distribuidores. O repasse para os Gerentes Regionais acontece nas reuniões mensais, de forma não sistematizada.

4.3 Percepções dos clientes

Foram feitas sete entrevistas em profundidade com agricultores do segmento Alfa, os quais operam com a empresa “A” há cinco anos, em média, e apresentam um *customer share* (participação da empresa nas suas compras de defensivos agrícolas) alto.

Nas entrevistas, a família apareceu, de forma indireta, como um aspecto importante para o agricultor. Nenhum dos entrevistados estava conectado à Internet, nem parecia viver *on-line*, como nos grandes centros e na própria empresa.

Nº	Categorias	Componentes das Respostas
1	O que considera na compra de defensivos agrícolas?	Qualidade do produto, aliada ao preço, atendimento e crédito
2	Diferencial da Empresa “A”	Qualidade dos produtos Atendimento e serviços
3	Nota da Oferta da Empresa “A” Serviços Produtos Preços	Média = 8,21. Amplitude: notas de 7 a 9 Bons Bons Altos
4	O que você acha da Empresa “A” ter um programa de recompensas?	Boa idéia, mas não é a prioridade no momento.
6	Sugestão final para o programa	Serviços para aumentar a produtividade do agricultor

Quadro 2 – Percepções dos clientes.

Com relação à compra de defensivos, como mostra o Quadro 2, todos os agricultores apontaram como fatores importantes: Qualidade do produto, aliada ao preço, atendimento e crédito. A maioria dos entrevistados deu à empresa as notas 8 e 9. Ao separar os itens que compõem a oferta da empresa, os produtos são avaliados por todos como bons. Os preços foram considerados altos.

Com referência à implantação de prêmios e recompensas no Programa, a resposta foi surpreendente, pois, internamente, há forte pressão sobre o gerente de CRM de São Paulo para a implantação dessas ações, mas, no cenário de crise no Setor Agrícola, não é prioridade para o agricultor. Efetivamente, a expectativa dos agricultores é que a empresa auxilie no negócio, para que consigam aumentar sua produtividade e possam

continuar operando na próxima safra. Como sugestão final ao programa, destaque-se o interesse por mais informações relacionadas ao aumento de produtividade.

Algumas frases espontâneas surgidas durante as entrevistas mostram o que o agricultor entende por relacionamento com uma empresa de defensivos (Quadro 3).

Para os clientes entrevistados, confiança “se constrói com o tempo e se destrói com um telefonema (interação) com a equipe interna mal sucedida”. A frase “construir relacionamento é com pessoas” evidencia que, apesar de se tratar de uma interação no mercado empresarial, no qual altos volumes de compra são decididos, a participação das pessoas é fundamental, principalmente do RC, que realiza essa interação no dia-a-dia.

Relacionamento Frases Espontâneas dos Agricultores	Constrói-se com o tempo, safra após safra. O relacionamento é baseado em experiências.
	Construir relacionamentos é com pessoas, principalmente o representante.
	Baseado na confiança e lembrança.
	Parceria inclui estar perto nas horas boas e ruins.

Quadro 3 – Resumo das frases espontâneas sobre relacionamento.

O relacionamento está baseado na *confiança* e na *lembrança*. O agricultor vive distante, na fazenda, e gosta de “ser lembrado”, pelo menos, em datas comemorativas, como Natal, aniversário do agricultor e de familiares. A palavra parceria aparece com frequência nas entrevistas e associada a relacionamento, devendo ser construída nas horas boas e ruins.

4.4 Análise do programa

Os Quadros 4 e 5 apresentam duas análises do programa Alfa: PFOA (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e fatores críticos de sucesso, conforme descritos na teoria.

Como ponto forte, a essência do Programa Alfa reside na exclusividade do atendimento dado pelo RC para poucos clientes, existindo um correto dimensionamento da equipe para atendimento. Citem-se, ainda, como pontos fortes, os serviços adicionais oferecidos aos clientes Alfa, o *portfolio* de produtos e a assistência técnica no campo.

Entre os pontos fracos, destacam-se a dificuldade de manter um atendimento e uma comunicação uniforme com o agricultor.

Uma oportunidade a destacar é a possibilidade de oferta de novos serviços de comercialização, os quais estão sendo bem recebidos pelos agricultores. Além disso, a empresa pode crescer mediante oferta de outros produtos e serviços que impliquem o aumento da produtividade do agricultor. A empresa poderá, ainda, identificar na base dos clientes categorizados como Beta ou Gama outros agricultores com perfil para se tornarem Alfa.

Constitui séria ameaça a aprovação da lei que permite a comercialização de defensivos genéricos no Brasil, aliada ao aumento de empresas que comercializam genéricos no Brasil. Outra situação desfavorável é o desenvolvimento, pela concorrência, de programas similares.

O Quadro 5 sintetiza a análise de como são aplicados no programa Alfa os fatores críticos de sucesso definidos na literatura pertinente ao tema.

O Programa Alfa conta com forte apoio da alta direção. O foco no cliente existe com mais intensidade nas áreas mais próximas do mercado. Há, entretanto, uma iniciativa de disseminar a filosofia de foco no cliente nas áreas internas, como a técnica e a de suporte. A comunicação do pro-

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • O atendimento dado pela força de vendas aos clientes Alfa. • Correto dimensionamento da equipe para atendimento. • <i>Portfolio</i> de produtos da empresa “A”. • Serviços adicionais oferecidos aos clientes Alfa, percebidos como benefícios. • Assistência Técnica no campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil manter uniformidade no atendimento. • Centralização da comunicação. • Tratamento das reclamações. • Personalização para clientes de maior valor.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer mais serviços de comercialização direta da safra do agricultor. • Crescer com outros produtos e serviços associados ao aumento da produtividade do agricultor. • Identificar na base de clientes do segmento massa outros clientes que tenham perfil similar à base de Alfa atual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação da lei que permite a comercialização de genéricos dos defensivos agrícolas. • Aumento do número de empresas que comercializam genéricos no Brasil. • Desenvolvimento de programas de relacionamento similares no mercado.

Quadro 4 – Análise PFOA do programa.

Fatores Críticos de Sucesso	Programa Alfa
1. Apoio da cúpula (Apoio Liderança)	☺ O programa apresenta forte apoio da alta direção.
2. Estratégias de marketing focadas no cliente	☹ A empresa tem intenção de construir o foco no cliente, mas, na prática, revela-se mais orientada para o produto.
3. O programa deve ser percebido como vantagem competitiva	⊗ A percepção como vantagem competitiva precisa ser construída.
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 precisa ser aprimorada.
6. O treinamento dos funcionários e a comunicação interna	☹ O treinamento interno parece adequado, mas a troca de RCs exige constante capacitação para criar uma atitude Alfa.
7. Existência de uma infra-estrutura tecnológica	☺ Já existe uma boa infra-estrutura de banco de dados, sendo realizada uma constante manutenção dos dados dos clientes.
8. Mensuração e divulgação dos resultados do programa	☺ A empresa mensura os resultados do programa e busca, constantemente, uma melhoria nos resultados.

Legenda:

☺ A empresa está desenvolvendo bem. ☹ Nível intermediário. Pode ser melhorado. ⊗ Ponto fraco, que precisa ser superado.

Quadro 5 – Análise dos fatores críticos de sucesso para o programa.

Fonte: Elaborado pelos autores e adaptado de Bogmann (2000) e dos resultados da Pesquisa Programas de Fidelidade no Brasil – Peppers & Rogers Group (2007).

grama necessita ser melhorada para criar percepção de valor por parte do agricultor. A empresa já possui uma sólida estrutura, tanto administrativa como em sistemas para monitorar os resultados do programa.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral do estudo foi discutir a percepção dos clientes, consumidores de defensivos agrícolas com relação a um programa de fidelidade oferecido por uma das líderes de mercado. Nesse sentido, procurou-se analisar o objeto do estudo à luz da literatura pertinente e, especificamente, descrever um caso real de implantação de um programa de relacionamento, por intermédio do qual a empresa focada tem conseguido diferenciar-se da concorrência e aumentar sua participação nas compras de defensivos agrícolas pelos clientes.

Os programas de fidelidade, no setor estudado, são mais estruturais e, com poucas exceções, baseados, predominantemente, na cria-

ção da confiança do agricultor ao longo do tempo. Não é usual no setor a entrega de prêmios, como resultado do volume de compras, prática muito comum no mercado de bens de consumo, embora adotada por algumas empresas concorrentes.

Por meio da pesquisa empírica integrante do estudo, ao se analisar um caso específico – Programa Alfa –, verificaram-se os seguintes desafios:

- O programa está baseado na atitude do representante perante o agricultor ao longo do tempo. Assim sendo, na prática, um desafio é a manutenção da qualidade do programa mesmo com a troca desse profissional, principalmente em regiões mais áridas, normalmente caracterizadas por alto *turn-over*;
- A comunicação aparenta ser um desafio do programa, requerendo da empresa novas iniciativas de comunicação dirigida;
- Aumentar a percepção dos clientes em relação aos diferenciais proporcionados pelo programa Alfa;

- A construção de orientação empresarial com foco no cliente ultrapassa os limites do programa de relacionamento Alfa, pois deve abranger e permear todas as áreas da organização. O desafio que se apresenta à empresa é a conquista de apoio interno ao programa.

Com relação aos clientes do programa Alfa, os grandes agricultores brasileiros, a pesquisa de campo permitiu o levantamento dos seguintes pontos relevantes:

- Baixa utilização de Internet pelos agricultores entrevistados. No ambiente corporativo, os profissionais das indústrias agroquímicas têm desenvolvido várias soluções *on-line*. Todavia, no Brasil, o cliente ainda não faz o uso dessa tecnologia, conforme acreditam as empresas fornecedoras, recomendando-se, portanto, que elas utilizem canais tradicionais de comunicação, como mala direta e/ou fax.
- A família precisa ser considerada nas ações de relacionamento, pois figura como um centro de apoio, e ações que envolvam a esposa e os filhos do agricultor devem ser consideradas nos programas de fidelidade.
- Interesse em soluções que aumentem a produtividade agrícola. Os programas de fidelidade devem transmitir mais informações e auxiliar o agricultor a aumentar suas margens no negócio, como, por exemplo, soluções relacionadas à exportação das safras.

Conclui-se, portanto, que os programas de fidelidade devem estar associados à produtividade do cliente, e isso, aparentemente, se aplica a outras empresas do agronegócio, podendo ser objeto de análise e verificação em futuros estudos de natureza conclusiva. Por outro lado, não se pretendeu esgotar o tema, devido a sua complexidade, amplitude e maneira peculiar de atuação de cada segmento do agronegócio, mas procurou-se oferecer uma contribuição aos gestores de marketing do agronegócio interessados na fidelização de seus clientes e servir de referência para futuros trabalhos acadêmicos na área.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P. F. C.. Financiamento da agricultura, evolução e perspectivas. **Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 11, n. 126, p. 3-8, abr. 1997.

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

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

BERRY, L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Ed.). **Emerging perspectives in services marketing**. Chicago: AMA, 1983. p. 25-28.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Agronegócio brasileiro**. [2007]. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 02 abr. 2007.

CAMPOMAR, M. 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, jul./set., 1991.

CHADDAD, F.; JANK, M. Policy coherence for development: issues for Brazil. In: OECD (Org.). **Trade, agriculture and development: policies working together**. Paris, 2005. p. 129-147.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Minor, v. 14, n. 4, p. 532-551, Oct. 1989.

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

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

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KLEFFMANN. AMIS (Agricultural Marketing Information System) Crop Protection. [2006]. Disponível em: <http://www.kleffmann.com.br/servicos/estudos_painel.htm>. Acesso em 10 nov. 2006.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, Boston, v. 41, n. 4, p. 87-93, Aug./Sept. 1960.

LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 75-88, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

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

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Pesquisa programas de fidelidade no Brasil em 2004**. [2007]. Disponível em: <www.1to1.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2007.

SCHULTZ, D. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing e relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

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

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

NOTAS

¹ Nome omitido por solicitação da empresa.

² Nome fictício, criado por solicitação da empresa.