

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Alinhamento Estratégico em Canais: um Estudo sobre o
Marketing de Relacionamento**

TIAGO FISCHER FERREIRA

ORIENTADOR: PROF. DR.

EDUARDO EUGÊNIO SPERS

**Piracicaba, SP
Maio, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Alinhamento Estratégico em Canais: um Estudo sobre o Marketing de
Relacionamento**

TIAGO FISCHER FERREIRA

**ORIENTADOR: PROF. DR.
EDUARDO EUGÊNIO SPERS**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep,
como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em
Administração.**

**Piracicaba, SP
Maio, 2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

FERREIRA, Tiago Fischer

Alinhamento Estratégico em Canais: um Estudo sobre o Marketing de Relacionamento/ Tiago Fischer Ferreira. – Piracicaba, SP, 2006, 199 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Alinhamento Estratégico. 3. Canais de marketing. 3. Marketing de Relacionamento. I. Spers, Eduardo Eugênio. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Tiago Fischer Ferreira

Alinhamento Estratégico em Canais: um Estudo sobre o Marketing de Relacionamento

Dissertação defendida e aprovada em _____ pela Comissão Julgadora

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers (orientador)
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Danny Pimentel Claro
Ibmec São Paulo

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelo amor e pela confiança e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a toda a minha família que deu a contribuição mais importante ao meu desenvolvimento pessoal, profissional e moral.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, pela atenção e dedicação prestadas e, principalmente, pela amizade.

Aos professores da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), representados na pessoa do Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani.

Ao Prof. Dr. Mario Sacomano Neto pelas contribuições na banca de qualificação, que muito auxiliaram o desenvolvimento da dissertação.

Aos pesquisadores do PENSA/USP, Prof. Dr. Décio Zylbersztajn, Profa. Dra. Elizabete Farina, Prof. Dr. Marcos Fava Neves, Profa. Dra. Sylvia Saes, Prof. Dr. Samuel Giodano, Cristiane Leles, Luciana Florêncio, Nice Santana, Simone Marques, Roberto Fava, Matheus Consoli, Ricardo Rossi, Frederico Lopes, Luciano Tomé e Marco Antonio Conejero pela amizade, pelo companheirismo, e por me motivarem em meu desenvolvimento acadêmico.

Faço um agradecimento especial aos meus mestres, companheiros, e principalmente grandes amigos, Cláudio Pinheiro Machado, Danny Pimentel Claro, Matheus Marino e Fabio Mizumoto, pela confiança e por estarem dentre os grandes responsáveis pelo desenvolvimento da minha vida acadêmica e profissional.

À Elidia, pela atenção e amizade.

Ao meu “irmão mais velho”, Juliano Bolzani, pela amizade e ajuda em diversos momentos de dúvida.

Faço não apenas um agradecimento, mas uma sincera homenagem a minha mãe, Rosa Maria Fischer, pelos ensinamentos e pela dedicação, e à minha mulher, Fernanda Uemura, pelo amor e pela paciência, dedicação e força, mesmo nos constantes momentos de ausência.

RESUMO

Esta dissertação enfoca o Marketing de Relacionamento (MR) no setor dos agronegócios, tendo por objeto os canais de marketing especializados na comercialização de defensivos agrícolas. O trabalho procurou verificar se, na percepção dos gestores desses canais, existe um alinhamento estratégico entre as ações de MR da revenda em função da desejada pela indústria. A literatura de marketing e estratégia evidencia a importância do alinhamento estratégico e do marketing de relacionamento como fontes de vantagem competitiva. Com base em modelos conceituais de alinhamento e de marketing de relacionamento propõe-se um modelo de análise que emprega quatro variáveis: as que permitem a identificação dos clientes, aquelas que estabelecem formas e/ou critérios para diferenciá-los, as que induzem ações de interação e, por fim, as que direcionam a personalização das relações. O estudo empírico foi estruturado em duas etapas. Na primeira etapa foram realizados encontros com os tomadores de decisão da indústria para coletar informações a respeito da forma desejada de conduzir o MR na revenda. Na segunda etapa, com base nos resultados da etapa 1, foi elaborado e aplicado um questionário com 28 revendas e 29 representantes de vendas da indústria. Os resultados permitiram agrupar canais com alinhamentos semelhantes, intensidades diferentes e estágios distintos de desenvolvimento das estratégias e práticas de MR. Verificou-se um baixo alinhamento entre o modelo de MR desejado pela indústria e as percepções dos gestores dos canais pesquisados acerca das práticas adotadas em suas revendas. Apesar disso, há que se ressaltar o interesse despertado pelo tema junto aos gestores dos canais devido ao potencial do MR como ferramenta administrativa capaz de alavancar os negócios e fortalecer as vantagens competitivas das empresas inseridas nesse setor. Outros estudos poderão melhor constatar a extensão em que os canais de marketing dispõem de instrumentos e ações gerenciais que possibilitam uma gestão consistente de sua carteira de clientes.

Palavras-chave: alinhamento estratégico, marketing de relacionamento, canais de marketing, agronegócios.

ABSTRACT

The focus of this dissertation is on Relationship Marketing (RM) in the Agribusiness segment, with the specialized channels for marketing agricultural defensives as its objects of study. The text aims at verifying whether, in the perception of these channels' managers, a strategic lineup between the marketing efforts adopted and the suppliers' RM methodology is noticeable. In this regard, the current study seeks to clarify the importance of strategic alignment and relationship marketing as competitive advantage sources and marketing channel performance levers. Drawing on strategic alignment and relationship marketing conceptual models, a model for channel positioning analysis was built. Four variables were entered into the model, all of which reputed as essential in the related literature for creating and implementing an RM strategy. The first variable aggregated elements that allowed for client identification. The second one gathered means to establish ways and/or criteria for distinguishing them. The third one brought the components that induce interaction efforts. The last variable grouped the elements to orient relationship customization. The data collected led to the discussion of how and to what extent the marketing channels display managerial instruments and actions that convey a consistent client portfolio administration. The alignments detected enabled the formation of groups of channels with similar alignments and the verification of the developmental stage of MR strategies and practices. This evidence drove to the conclusion that there is a low alignment between the MR model adopted in the industry and the perceptions of the channels' managers evaluated regarding the practices at their retailers. Despite that, the theme did raise interest among the marketing channels researched because of the potentiality of MR as an administrative tool able to boost trades and strengthen competitive advantages of the companies within this segment.

Keywords: strategic alignment, *relationship marketing*, *marketing channels*, *agribusiness*.

SUMÁRIO

RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema de Pesquisa	4
1.2 Objetivos do Estudo.....	7
1.3 Justificativa do Estudo.....	8
1.4 Escopo do Estudo.....	10
1.5 Questões de Pesquisa.....	11
1.6 Hipóteses.....	11
1.7 Estrutura do Trabalho.....	13
2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.1 Alinhamento Estratégico e Tecnologia da Informação.....	14
2.2 Alinhamento das Estratégias da Empresa.....	16
2.3 Vantagem Competitiva e Alinhamento Estratégico.....	21
2.4 Operacionalização do Alinhamento Estratégico.....	27
2.5 Modelos Teóricos de Alinhamento.....	31
3. CANAIS DE MARKETING.....	38
3.1 Conceitos de Canais de Marketing.....	40
3.2 Canais de Marketing e Distribuição.....	43
3.3 Fluxo dos Canais.....	45
3.4 Canais nos Agronegócios.....	52
3.5 Funções dos Canais de Distribuição.....	56
3.6 Razões para Utilização de Intermediários.....	59
3.7 Agentes Envolvidos nas Relações.....	63
3.8 Canais de Marketing e Estratégia Empresarial.....	68
4 MARKETING DE RELACIONAMENTO	71
4.1 O Marketing e a Orientação para Relacionamentos.....	74
4.2 Relacionamentos no Canal de Marketing.....	83
4.3 Marketing de Relacionamento e CRM.....	85
4.4 Marketing 1 to 1.....	88
4.5 Marketing de Relacionamento e Valor.....	95
4.6 Programas de Fidelização de Clientes.....	98
4.7 Comportamento do Consumidor.....	100
5. METODOLOGIA.....	104
5.1 Detalhamento do Projeto.....	111
5.2 Instrumento de Coleta.....	112
5.3 Análise dos Dados Primários.....	114
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	116
6.1 Resultados Gerais.....	117
6.2 Alinhamento das Revendas.....	126
6.3 Análises dos Alinhamentos Individuais.....	130
6.4 Análise dos Alinhamentos Segundo as Variáveis.....	141

6.5 Alinhamento das Revendas X Percepção da Indústria.....	145
6.6 Análise Conjunta do Alinhamento dos Canais.....	148
6.7 Teste de Hipóteses e Questões de Pesquisa.....	152
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
Referências Bibliográficas.....	163

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário Gestores.....	175
APÊNDICE B - Questionário Indústria.....	181

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alinhamento Interno das Empresas.....	17
Figura 2: Desempenho e Alinhamento.....	20
Figura 3: Alinhamento das Atividades do Canal ao Ambiente Externo.....	24
Figura 4: Vantagem Competitiva do Alinhamento.....	26
Figura 5: Árvore de Planejamento.....	28
Figura 6: Conectando as Árvores de Planejamento.....	30
Figura 7: Modelo de Alinhamento Estratégico de T.I.....	31
Figura 8: Alinhamento Organizacional.....	34
Figura 10: Fluxos existentes nos canais de marketing.....	49
Figura 11: Sistemas Agroindustriais – SAGs.....	64
Figura 12: Agentes Envolvidos nas Relações.....	65
Figura 13: Diferenciação das Alocações de Alinhamento.....	151

LISTA DE QUADROS

185.....	i
185.....	ii
185.....	v
185.....	iii
185.....	11
Quadro 1: Evolução dos Estudos sobre Alinhamento Estratégico.....	2
185.....	14
185.....	105
185.....	117
Quadro 2: Índice de KMO e de qui-quadrado.....	118
185.....	120
Quadro 3: Fatores de Marketing de Relacionamento	119
Fonte: Elaborado pelo autor.....	119
.....	142
Quadro 4: Alinhamento Segundo as Variáveis.....	142
Quadro 5: Análise Comparativa das Médias de Alinhamento.....	144
Quadro 6: Alocação de Revendas Segundo seu Alinhamento.....	149
Quadro 7: Agrupamentos dos Alinhamentos.....	153
185.....	157
Quadros 8 e 9: Índice de Performance dos Canais.....	156
Quadro 10: Recursos Utilizados em MR.....	157

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representatividade dos Clientes nos Negócios da Empresa.....	91
Gráfico 2: Valores Reais e Potenciais dos Clientes	96
Gráfico 3: Perfil de Diagnóstico de Alinhamento.....	109
Gráfico 4: Alinhamento do Marketing de Relacionamento.....	110
Gráfico 5: Alinhamento Geral dos Canais.....	126
Gráfico 6: Comparação dos Alinhamentos.....	131
Gráfico 7: Alinhamento Revenda R2.....	132
Gráfico 8: Alinhamento Revenda R4.....	134

Gráfico 9: Alinhamento Revenda R8.....	135
Gráfico 10: Alinhamento Revenda R10.....	136
Gráfico 11: Comparação dos Alinhamentos R15 e R16.....	137
Gráfico 12: Alinhamento Revenda R22.....	139
Gráfico 13: Alinhamento Revenda R25.....	140
Gráfico 14: Alinhamento Revenda R26.....	141
Gráfico 15: Comparação entre Percepções de Canais e Indústria.....	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimento em Identificação X Tamanho da Revenda.....	
Tabela 2: Investimento em Diferenciação X Tamanho da Revenda.....	123
Tabela 3: Investimento em Interação X Tamanho da Revenda.....	124
Tabela 4: Investimento em Personalização X Tamanho da Revenda.....	125

1 INTRODUÇÃO

A literatura propõe que o alinhamento estratégico se configura como fonte de criação e desenvolvimento de vantagens competitivas (REICH, 1992; TEO, 1994; PORTER, 1996; CHAN, 1999; entre outros) para uma empresa, ou seja, quanto mais intenso for o alinhamento das pessoas com as estratégias e dos processos de gestão com os objetivos estratégicos, maior será a capacidade dessa empresa de gerar resultados que a coloquem em vantagem com relação aos seus concorrentes. Porter (1996) define vantagem competitiva como o resultado da capacidade de a organização operar de uma forma única, que gere um valor diferenciado para os compradores e com custos otimizados se comparados aos dos concorrentes. Assim, a obtenção de fontes de diferencial competitivo constitui-se num importante modo de a empresa se manter produtiva, atraente para seus clientes e com resultados comerciais e financeiros de significativa rentabilidade.

A literatura de administração evidencia a importância do alinhamento das estratégias como fonte de vantagem competitiva (VENKATRAMAN, 1993; ANSOFF; McDONNELL, 1993; PAPP; LUFTMAN, 1995; LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; PRIETO, 2000). Nela, o alinhamento está presente sempre que uma proposta inclua voltar os recursos da organização para uma única direção, a fim de garantir melhoria de desempenho.

Segundo Stepanovich e Mueller, o tema do alinhamento é estudado pela literatura de administração a partir da década de 1980, quando se realizavam estudos sobre o alinhamento das estratégias, em sua maioria direcionados às áreas gerenciais da empresa. A partir de então, a abordagem do alinhamento como balizador dos ajustes das estratégias empresariais passou a ser estudada em diferentes aspectos da gestão das empresas.

O Quadro 1 abaixo ilustra a evolução dos estudos sobre o tema do alinhamento estratégico nas diferentes abordagens da gestão empresarial:

AUTOR	ANO	CONTEXTO	ABORDAGEM
Szilagyi e Schweiger	1984	Processos e Seleção Gerencial	Alinhamento da Estratégia Gerencial
Herbert e Deresky	1987	Processos e Seleção Gerencial	Alinhamento da Estratégia Gerencial
Nahavandi e Malekzadeh	1988	Alinhamento do Processo de Aculturação em Empresas Após Fusão	Aculturamento Incompatível
Cobb, et al.	1988	Alinhamento da Estratégia da Empresa com os Desejos e Necessidades do Consumidor	Alinhamento do Mercado
Kerr e Jackofsky	1989	Alinhamento Através do Desenvolvimento Gerencial	Alinhamento da Estratégia Gerencial
Venkatraman	1990	Alinhamento das Três Áreas Funcionais do Negócio: Marketing, Produção e Administração	Coalinhamento Estratégico
Newport, et al.	1991	Compatibilidade entre Estratégia e sua Implementação na Corporação, no Negócio e nos Níveis Funcionais	Ajuste Estratégico; Compatibilidade; Estratégia
Powell	1992	Comparação entre Gerenciamento da Estratégia da Organização Industrial e o Alinhamento Organizacional	Alinhamento Organizacional
Floyd e Wooldridge	1992	Alinhamento da Estratégia com a Compreensão da Gerência e Gerência Operacional	Consenso Estratégico
Priem	1992	Alinhamento Interno da Alta Administração	Consenso Estratégico
Naman e Slevin	1993	Alinhamento da Estratégia do Negócio com o Ambiente Externo	Ajuste Estratégico
Smith, et al.	1995	Alinhamento de Fabricantes e Fornecedores	Ajuste Estratégico do Marketing
Labovitz e Rosansky	1997	Alinhamento entre Estratégia, Pessoas, Processos e Clientes	Alinhamento Estratégico
Hambrick	1997	Lógica Integrada e Base de Ação Dentro de uma Empresa	Coerência Corporativa
Witt	1998	Alinhamento das Metas e Prioridades do Supervisor Subordinado	Compatibilidade de Metas
Mayer e Schoorman	1998	Grau de Alinhamento dos Valores dos Empregados e Empregadores	Alinhamento do Valor
Henderson e Venkatraman	1999	Alinhamento entre duas partes: Ajuste Estratégico e Integração Funcional	Alinhamento Estratégico
Stepanovich e Mueller	2002	Alinhamento em Três Constructos: Externo, Interno e Consenso	Alinhamento Estratégico
Prieto e Carvalho	2004	Alinhamento da Estratégia, Pessoas, Processos e Clientes no Setor de Medicina Diagnóstica	Alinhamento Estratégico

A evolução dos estudos sobre alinhamento demonstrada no Quadro 1 refere-se à abordagem do tema no que tange às estratégias e à própria administração empresas, não apontando as publicações referentes a assuntos específicos como, por exemplo, as estratégias que abordam o tema da tecnologia da informação (T.I.), assunto esse constantemente abordado nos estudos sobre alinhamento estratégico.

A principal abordagem dos estudos ilustrados pelo Quadro 1 refere-se ao alinhamento de todos os processos, agentes e estratégias num sentido comum, direcionados na busca de vantagens competitivas que permitam a alavancagem dos negócios.

Alinhamento estratégico consiste em “focar os elementos da organização em uma mesma direção a fim de melhorar a performance organizacional, onde vários elementos são mencionados: missão, visão, estrutura, cultura, objetivos, entre outros” (PRIETO, 2000).

O objeto deste estudo são os canais de marketing utilizados por indústrias que comercializam defensivos agrícolas em diferentes pontos do país. Esta pesquisa procurou constatar se o alinhamento das estratégias dedicadas ao Marketing de Relacionamento (MR) com os clientes entre a indústria e seus canais se configura como uma forma de obter vantagem competitiva, mensurada pelo desempenho dessas empresas de comercialização e marketing de defensivos agrícolas, pela sua participação no mercado ou *market share* (MS) e pelo seu faturamento.

A estratégia de alinhamento pode apresentar caráter influenciador na implementação e desenvolvimento do Marketing de Relacionamento (MR) em canais de marketing no agronegócio. Observou-se que, em sua maioria, esses canais se apresentam num estágio de desenvolvimento organizacional crescente e, por esse motivo, demandam a atualização de métodos e instrumentos gerenciais com uma formatação própria para essa específica utilização.

Para corresponder às expectativas do agronegócio brasileiro em face da economia mundial, torna-se prioritário desenvolver métodos, técnicas e procedimentos administrativos aplicados à especificidade das empresas alocadas nesse setor. Trata-se de desafio que se coloca tanto para as próprias empresas e seus gestores, como para as associações profissionais, os pesquisadores e professores das escolas de administração

focados no aperfeiçoamento das teorias e práticas de gestão. É nessa linha de reflexão que se insere a pesquisa, em cujos resultados se pretende sustentar esta dissertação de mestrado sobre o tema “Alinhamento Estratégico entre Indústria e Canal de Marketing”.

Na literatura de marketing, os estudos sobre canais de comercialização tratam principalmente do setor de vendas no varejo de bens de consumo (KOTLER, 1999; STERN, 2002; NEVES, 2002, COUGHLAN, 2002). Esses canais constituem um dos meios pelos quais um produto se torna acessível ao seu consumidor final. Observa-se que a comercialização de produtos via canais de distribuição pode mostrar um desempenho superior, em detrimento da chamada “venda direta” realizada pela própria indústria produtora. Dentre os fatores explicativos, o mais evidente e corroborado é a maior proximidade e o melhor relacionamento desses canais com o consumidor final.

Este estudo aborda as diferenças conceituais entre canais de marketing e canais de distribuição, para eleger os primeiros como objeto de pesquisa, pois apresentam características empíricas mais condizentes às verificadas nos canais de comercialização de defensivos agrícolas.

A pesquisa busca ainda verificar em que extensão o alinhamento estratégico entre as ações de MR da indústria fornecedora e as de seus canais de marketing e de comercialização de defensivos agrícolas se constitui em fonte de desenvolvimento de suas vantagens competitivas. Analisa, então, como se dá esse alinhamento das estratégias, assim como os possíveis modelos de relacionamento com os clientes utilizados pelos canais e o grau de desenvolvimento das práticas de MR nessas empresas.

1.1 Problema de Pesquisa

A profissionalização do agronegócio é um tema que merece a atenção da pesquisa em administração, principalmente devido à importância representativa desse setor na economia do Brasil. O país vem tendo recordes de safra, atualmente produzindo o que se imaginava impossível há uma década. Segundo Neves (2005), desde 2002 o Brasil se tornou líder de vários segmentos produtivos do agronegócio, o que demonstra uma competência adquirida bastante forte nos últimos anos. Porém, mesmo com o avanço da

tecnologia e das técnicas aplicadas à produção agrícola, o agronegócio nacional e seus vários segmentos ainda são vulneráveis, quando se trata de equacionar os problemas de cunho empresarial.

Neves (2005) esclarece que na safra de 2004/2005 os mesmos números verificados em anos anteriores, quando a situação da agricultura nacional se apresentava em constante desenvolvimento, não puderam ser atingidos devido a constantes problemas climáticos, seguidos de fortes variações cambiais que atingiram as produções agrícolas em vários segmentos, principalmente no de produção de grãos. Com isso, não apenas a qualidade e a quantidade da produção foram prejudicadas, mas também os preços pagos pelos mercados nacional e internacional, estes últimos com maior expressão, devido à desvalorização do real frente ao dólar ocorrida entre as safras de 2004/2005 e 2005/2006.

O desenvolvimento da profissionalização da agricultura do país e de sua capacidade de gerar riquezas e desenvolvimento econômico e social é um assunto sempre recorrente, tanto no âmbito acadêmico quanto no debate público, assim como os momentos de crise ocasionados por diversos fatores externos. Com isso, as proposições que visam o desenvolvimento organizacional e administrativo de empresas do agronegócio se tornam cada vez freqüentes. Transformar as teorias geradas é uma preocupação constante dos gestores dessas empresas. Um exemplo de prática gerencial que se torna cada vez mais presente no desenvolvimento da gestão estratégica em empresas agrícolas é a de definir e ressaltar a importância da relação do cliente com a empresa, seus produtos e serviços (NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1990). O cliente se torna foco de muitas das estratégias de atuação dessas empresas, e pessoas e recursos são mobilizados com o objetivo de suprir suas necessidades e expectativas.

Nesse ambiente, o Marketing de Relacionamento (MR) surge como uma possível estratégia de minimização dos efeitos de uma possível crise no setor dos agronegócios, visto que se baseia em premissas de desenvolvimento de relações no longo prazo, o que, mesmo em ambientes ou épocas menos propícias ao aumento dos negócios, torna possível a manutenção dos clientes. Segundo Ganesan (1994), a orientação para relacionamentos de longo prazo pode ser definida como a percepção ou o reconhecimento de que os resultados obtidos de forma conjunta influenciarão positivamente os resultados individuais no longo prazo. Isso significa conhecer e respeitar o cliente, principalmente nos momentos mais

difíceis, já que esse tipo de relacionamento, segundo o autor, se fundamenta na expectativa de continuidade do relacionamento.

O foco no cliente no segmento de produção agrícola é um atributo tão importante da gestão do negócio quanto já comprovado em outros setores do mundo dos negócios, como no comércio varejista e na prestação de serviços. Seth (2001) comenta que empresas de todo o mundo estão reconhecendo a importância de entenderem o comportamento do cliente como a chave para o sucesso do negócio e um maior significado diferencial de competitividade.

As empresas ligadas ao setor agrícola, dentre elas os canais de marketing de insumos agrícolas, enfrentam ainda outros desafios como o crescimento da concorrência interna e o aumento incomum, até recentemente, da velocidade na tramitação dos negócios. Isso porque, com a profissionalização do setor agrícola e, conseqüentemente, do mercado de distribuição, os canais passaram a concorrer num mercado cada vez mais disputado, onde a informação é repassada rapidamente, seja pelas vias modernas de comunicação, como a Internet, seja pessoalmente. Nessa medida, os gestores dos canais de marketing de produtos agrícolas demandam novos conceitos, passíveis de promoverem as estratégias de suas empresas e darem ênfase à gestão de clientes, para que esta se constitua em fonte de vantagem competitiva.

No setor de comercialização de produtos químicos direcionados à agricultura, fica a cargo de suas indústrias a manufatura de produtos de qualidade que atendam as necessidades e especificidades do tipo de padrão do consumidor, enquanto suas áreas de marketing e seus canais detêm a função de torná-los desejáveis, acessíveis e competitivos.

Os canais de marketing aparecem como parceiros das grandes empresas na comercialização e divulgação de seus produtos. Rosenbloom (2002) afirma que os canais de marketing surgem como a “nova fronteira” para a redução de custos, já que, muitas vezes, o custo de distribuir um produto pode ser maior do que aquele apropriado para sua produção.

As fontes que geram vantagem competitiva para os canais de marketing de defensivos agrícolas disponibilizarem produtos estão em constante mudança, em sintonia com a velocidade das alterações ocorridas no setor como um todo. As fontes usuais de vantagem competitiva tais como diferenciação – no caso, das patentes por princípio ativo, por exemplo-, valor e reputação da marca, qualidade, entrega, flexibilidade, estoque e até

mesmo administração de preços (PORTER, 1989) são rapidamente alcançadas pela concorrência, exigindo assim que as empresas criem novas estratégias para crescerem e se posicionarem no mercado. Nesse contexto, o alinhamento estratégico pode ser considerado uma alavanca de vantagem competitiva para canais de marketing de defensivos agrícolas, em consonância com a literatura sobre esse tema que enfatiza que empresas bem-alinhadas têm maior concentração em suas estratégias, o que pode lhes facilitar o alcance de seus objetivos e a geração das vantagens competitivas (VENKATRAMAN, 1993; ANSOFF; McDONNELL, 1993; PAPP; LUFTMAN, 1995; LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; PRIETO, 2000). Uma vez obtidos, esses diferenciais são de difícil equalização pelos concorrentes, principalmente quando se trata do desenvolvimento do relacionamento entre as partes transacionais. A razão disso é que tais diferenciais se baseiam em premissas como confiança, valor reputacional e fidelização, que se constituem em barreiras para a mudança, podendo se tornar fatores de ganhos acima da média devido à perenidade do relacionamento.

Com base nessas reflexões, propõe-se neste trabalho um problema de pesquisa que consiste em identificar a existência de alinhamento entre as estratégias de relacionamento com os clientes de uma indústria produtora de defensivos agrícolas e seus canais de marketing parceiros. Ao mesmo tempo, busca-se analisar se esse alinhamento estimula a possibilidade de ações conjuntas entre a indústria e o canal, no sentido de fidelizar os clientes finais.

Stern (1996) esclarece a importância de se estabelecerem estratégias de canais ou de se construir sistemas de distribuição orientados ao consumidor, ou seja, que respondam aos desejos e expectativas dos clientes. Portanto, este estudo procurou não somente identificar as características dos modelos de Marketing de Relacionamento (MR) já existentes nos canais analisados em contraste com o modelo utilizado pela indústria, mas também verificar como esses canais utilizam práticas de fidelização de seus clientes, por meio de um modelo condizente com as especificidades das transações de defensivos agrícolas.

1.2 Objetivos do Estudo

Como objetivo amplo e geral, o presente trabalho procurou analisar o grau de alinhamento entre as estratégias de Marketing de Relacionamento desejadas pela indústria fornecedora de insumos e seus canais de marketing.

Como objetivos específicos, pretendeu-se: (1) conhecer e analisar as possibilidades de alinhamento estratégico entre os canais e a indústria fornecedora, no que concerne ao marketing de relacionamento com os clientes, através da percepção dos gestores acerca de 4 elementos componentes dessa estratégia: identificação, diferenciação, interação e personalização; (2) comparar as percepções de alinhamento dos gestores de uma amostra intencional de revendas e agrupá-las conforme apresentassem características semelhantes de alinhamento; (3) identificar as ações gerais e os investimentos que vêm sendo realizados pelos canais estudados para implementar a estratégia de MR e; (4) descrever as estratégias de MR das revendas e analisar as possibilidades de ações conjuntas entre a indústria produtora e fornecedora e os canais no mercado de defensivos agrícolas.

1.3 Justificativa do Estudo

A pesquisa pretende contribuir para o aprofundamento de estudos sobre canais de marketing, principalmente no que concerne ao desempenho destes no agronegócio, por meio da concepção e implementação de estratégias de Marketing de Relacionamento (MR). Pretende ainda avançar nas reflexões sobre o papel do alinhamento estratégico das organizações, pois, segundo Kaplan e Norton (2004), dois terços das empresas analisadas em suas pesquisas para averiguação da presença de alinhamento estratégico não apresentavam esse alinhamento entre seus departamentos, o que as levava a perder eficiência. A falta de alinhamento dificulta, quando não impossibilita, a implementação das estratégias definidas para o negócio. Por essa razão, aqui é feita uma abordagem **original** do tema já que, embora este possua grande abrangência em assuntos referentes ao desenvolvimento de estratégias de tecnologia de informação ou mesmo de estratégias para a indústria, não se verificou ainda uma abordagem aos canais de marketing visando inserir tal temática como assunto relevante às abordagens teórico-conceituais do marketing.

Dessa maneira, fica clara a importância da análise de alinhamento estratégico em canais de marketing quando se objetiva desenvolver diferenciais competitivos em relação aos concorrentes possibilitando, assim, rentabilidades acima da média. Sendo assim, o presente trabalho procurou abordar o tema do alinhamento utilizando um modelo de avaliação de grau de alinhamento, para com isso analisar a presença ou não desse alinhamento entre as estratégias de Marketing de Relacionamento da indústria produtora de defensivos agrícolas e seus canais de marketing.

As pesquisas sobre o tema de alinhamento estratégico se concentram, principalmente, em empresas prestadoras de serviços e corporações de grande porte, sendo bastante raras no estudo sobre processos de comercialização de produtos realizados pelos canais de marketing. Essa carência é ainda maior no que diz respeito aos canais de comercialização de defensivos agrícolas os quais, em sua maioria, são representados por empresas em constante crescimento e que demandam conhecimento e técnicas apropriadas para assegurar seu desenvolvimento organizacional. Portanto, a pesquisa proposta pode contribuir para o desenvolvimento da gestão nesse setor de produção e, especificamente, para o aperfeiçoamento da gestão dos canais de marketing.

O trabalho se justifica também pelo tratamento dado aos conceitos abordados - alinhamento estratégico, canais de marketing e marketing de relacionamento - já que, o que se observa mais frequentemente é o emprego do primeiro em questões que tratam de tecnologia e de sistemas de informação, muitas vezes em paralelo com a literatura sobre estratégia. Por outro lado, é a literatura básica de marketing que concentra a maioria das abordagens sobre canais de marketing, em particular na proposição dos 4 Ps, onde tais canais são caracterizados como “pontos de venda”. Nessa literatura, o conceito de marketing de relacionamento é pouco abordado quando diz respeito à gestão de empresas do setor agrícola. Por essa razão, o presente trabalho procurou realizar uma abordagem em que os conceitos de alinhamento estratégico e de marketing de relacionamento são aplicados em um ambiente onde foram pouco trabalhados até o momento, ou seja, o dos canais de marketing destinados à comercialização e distribuição de defensivos agrícolas.

A dificuldade enfrentada pelas empresas em geral no sentido de desenvolverem novas fontes de vantagem competitiva é uma realidade comum também para esses canais. Dessa maneira, o tema deste trabalho destaca o alinhamento das estratégias de marketing de

relacionamento como uma opção para desenvolvimento organizacional e aperfeiçoamento administrativo e gerencial, na busca de vantagens competitivas sustentáveis para esses tipos de organizações, evidenciando também a importância do aspecto prático da gestão dessas empresas.

1.4 Escopo do Estudo

O trabalho abordou as questões referentes aos canais de marketing de defensivos agrícolas, tendo como específico objeto de estudo um tipo de canal utilizado pela indústria produtora e denominado “revenda”. Esse tipo de canal é formado por revendedores de defensivos e outros insumos agrícolas que prestam serviços aos consumidores finais. Caracterizam-se por não manterem ligação formal com seus fornecedores, ou seja, diferentemente de outros tipos de canais abordados pela literatura, aqueles escolhidos para este estudo realizam a transferência dos direitos de propriedade sobre os produtos que comercializam, realizando lucro através das margens obtidas sobre a venda desses produtos.

A literatura específica sobre canais atuantes nos agronegócios aborda outras diferentes configurações organizacionais também denominadas canais de marketing ou de distribuição. Estas são muitas vezes caracterizadas como cooperativas, como revendedoras com vínculo formal com as indústrias fornecedoras, ou ainda como uma estrutura de vendas diretas, pertencentes à empresa produtora. Conhecendo essas diferentes formas possíveis de comercialização dos defensivos agrícolas, este trabalho optou por estudar apenas os canais que se caracterizam como pessoas jurídicas formais, com autonomia administrativa e não formalmente vinculados aos produtores fornecedores.

O alinhamento estratégico foi analisado a partir da percepção cognitiva dos gestores desses canais com relação aos diversos elementos que influenciam a formulação de estratégias de marketing de relacionamento com os clientes. Para tanto, o trabalho utilizou conceitos e modelos propostos por autores do tema, com o objetivo de desenvolver um modelo de análise para identificar o alinhamento de ações de marketing de relacionamento entre os canais de marketing e sua indústria fornecedora.

A partir da criação de um modelo teórico de alinhamento estratégico, o trabalho procurou analisar o grau, ou o nível de alinhamento da estratégia de Marketing de Relacionamento (MR), entre indústria e canal, o aqui denominado “grau de relacionamento”. Utiliza, para construção do modelo, um sistema de pontuação obtido a partir do modelo de análise de grau de alinhamento desenvolvido por Labovitz e Rosansky (1997). Nesse sentido, pretendeu-se verificar se o alinhamento entre as estratégias de MR dos canais com as da indústria possibilitaria melhores condições de fidelização do consumidor final, o que levaria a um maior desempenho por parte do canal. Essa investigação abre-se também para a questão da profissionalização da gestão dos canais, no que tange ao relacionamento com esses clientes, procurando identificar a possibilidade de ações conjuntas de relacionamento entre essas duas empresas.

1.5 Questões de Pesquisa

Fundamentando-se nos conceitos centrais abordados e procurando fazer uma ligação entre eles, o presente trabalho procura responder as seguintes questões de pesquisa: 1) Como o alinhamento das ações de marketing de relacionamento é percebido pelos gestores de um canal de marketing de defensivos agrícolas? 2) Existem relações positivas e negativas entre os alinhamentos das diferentes variáveis propostas (identificar, classificar, diferenciar e personalizar)? 3) A identificação de alinhamento em uma variável faz com que exista relação positiva com as outras variáveis? 4) O alinhamento das estratégias de relacionamento dos canais com a indústria possibilita a formação de grupos de empresas com alinhamentos semelhantes? 5) Ações conjuntas de relacionamento com os clientes entre indústria e canal poderiam trazer maiores vantagens competitivas às partes (desenvolvimento da *market share* ou do faturamento)?

1.6 Hipóteses

As seguintes hipóteses foram formuladas para este estudo:

H₁: Existem graus de alinhamento do MR diferentes entre os canais.

Empresas podem apresentar graus de alinhamento diferentes, segundo Labovitz; Rosansky; (1997), devido a diferentes fatores, sejam eles macroeconômicos, sociais, organizacionais ou relativos ao nível investimento, entre outros. No contexto dos canais de marketing de defensivos agrícolas, objetos deste estudo, essas diferenças podem ser percebidas segundo o posicionamento dos canais frente ao que é desejado pela indústria no que concerne tanto às práticas de MR como a fatores sinérgicos aos apontados pelos autores citados anteriormente.

H₂: O grau de alinhamento do MR está positivamente relacionado com a performance dos canais mensurados pela *market share* e pelo faturamento.

A literatura propõe que o alinhamento estratégico se configura como fonte de criação e desenvolvimento de vantagens competitivas para uma empresa (REICH, 1992; VENKATRAMAN, 1993; ANSOFF; McDONNELL, 1993; TEO, 1994; LUFTMAN, 1995; PORTER, 1996; LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; CHAN, 1999; PRIETO, 2000), ou seja, quanto mais intenso for o alinhamento das pessoas com as estratégias e dos processos de gestão com os objetivos estratégicos, maior será a capacidade dessa empresa de gerar resultados que a coloquem em vantagem em relação aos seus concorrentes. Porter (1996) argumenta que a vantagem competitiva resulta da capacidade de a organização operar de uma forma única, que gere valor diferenciado para os compradores e com custos otimizados quando comparados aos dos concorrentes. Assim, a obtenção de fontes de diferencial competitivo constitui-se num importante modo de a empresa se manter produtiva, atraente para seus clientes e com resultados comerciais e financeiros de significativa rentabilidade.

H₃: O nível de investimento em MR está positivamente relacionado com o *performance* do canal.

Segundo Claro (2004), os relacionamentos permitem às empresas explorarem ao máximo seus recursos a fim de obterem as vantagens competitivas que, sozinhas, não

seriam capazes de obter. Atualmente, os mercados ~~vivem hoje~~ requerem ~~uma realidade em~~ que as empresas ofereçam valor aos clientes e que se diferenciem frente a uma concorrência que se vale cada vez mais de modelos de marketing agressivos. É crítico para uma empresa ter um desenvolvimento de produtos impecável, definir preços competitivos, desenvolver uma campanha promocional eficaz e tornar seus produtos e serviços convenientemente disponíveis ao cliente. O tema do relacionamento permite que as empresas, participando de mercados cuja concorrência atingiu níveis de competição bastante elevados, criem valor para o cliente.

1.7 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em 7 partes, da seguinte forma: O **capítulo 1** apresenta o problema de pesquisa, as questões de pesquisa, as hipóteses, a justificativa pela escolha do tema e os objetivos do estudo. O **capítulo 2** revê a literatura específica sobre alinhamento estratégico, vantagem competitiva e modelos teóricos de alinhamento. O **capítulo 3** conceitua os canais de marketing, a atuação dos canais no agronegócio, suas funções e os agentes envolvidos nas relações. O **capítulo 4** apresenta a conceituação do Marketing de Relacionamento, os passos para o desenvolvimento de uma estratégia de CRM e sua aplicação em canais de marketing de defensivos agrícolas. O **capítulo 5** apresenta a metodologia da pesquisa realizada. O **capítulo 6** apresenta os resultados e discussão, e o **capítulo 7** apresenta as considerações finais da pesquisa. Posteriormente é apresentada a revisão bibliográfica do estudo.

2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Defini-se neste capítulo o conceito de alinhamento estratégico por meio de uma abordagem direcionada à implementação de estratégias que visam fazer com que os canais de marketing de defensivos agrícolas obtenham vantagens competitivas perante seus concorrentes através de estratégias de marketing de relacionamento com os clientes. Para tal, o capítulo discorrerá sobre as formas de alinhamento estratégico apresentadas na literatura, abordando os conceitos de alinhamento interno e externo à empresa. Para que o conceito de alinhamento estratégico seja tratado nos parâmetros intencionados por este estudo, faz-se necessária uma abordagem dos conceitos de canais e de marketing de relacionamento, já que esse tema permeia todas as questões referentes ao alinhamento proposto no trabalho.

A partir do aprofundamento dos conceitos e de seu emprego, o texto abordará um item sobre o conceito de vantagem competitiva, pois este está intimamente ligado ao tema do estudo. Em seguida, apontará as principais formas de realização do alinhamento e suas possíveis aplicações às estratégias dos canais, tendo em foco as estratégias de relacionamento com clientes, e finalizará com a seleção de um modelo teórico escolhido para fundamentar a metodologia que serve de base ao presente estudo.

2.1 Alinhamento Estratégico e Tecnologia da Informação

A literatura sobre estratégia trata o tema do alinhamento estratégico principalmente em sua relação com assuntos que envolvem as estratégias de desenvolvimento de estruturas informacionais, ou de Tecnologia de Informação (TI). O foco desses trabalhos, portanto, é o alinhamento entre o desenvolvimento das estratégias empresariais e as estratégias de TI. Analisando-se alinhamento sob esse prisma, verifica-se que a idéia seria uma coordenação

entre os diferentes passos do desenvolvimento das estratégias empresariais, cada qual estando em sinergia com um momento definido do desenvolvimento das estratégias de TI.

De acordo com essa linha de pesquisa, o alinhamento analisado é o que existe entre o Planejamento Estratégico da Empresa (PEN) e o Planejamento estratégico de TI (PETI), que pode ser definido, segundo Brodbeck (2002), como a adequação estratégica entre as estratégias e objetivos do negócio às estratégias e aos objetivos e funções de TI. Ainda segundo o autor, caso o alinhamento não ocorresse, seria muito difícil para a T.I. suportar as estratégias do negócio e contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

“A promoção de ajuste e adequação entre os objetivos e estratégias do plano de negócio com os objetivos e estratégias do plano de T.I. implica em alinhamento” (ZVIRAN, 1990, REICH, 1992; HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; CHAN, 1999).

Segundo Brodbeck (2002), o conceito de alinhamento estratégico apresentado pela literatura pode diferir um pouco entre os autores, dependendo do foco buscado. Assim, ele apresenta os principais autores que tratam do tema na perspectiva do planejamento estratégico da T.I.

- “O alinhamento ou coordenação entre PEN-PETI é alcançado quando o conjunto de estratégias de TI (sistemas, objetivos, obrigações e estratégias) é derivado do conjunto estratégico organizacional (missão, objetivos e estratégias)” (LEDERER e MENDELOW, 1989);
- “A ligação entre PEN-PETI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e planos de TI refletem e são suportados pela missão, os objetivos e planos de negócio e vice-versa” (REICH, 1992);
- “O alinhamento estratégico corresponde à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externo (mercado, política, fornecedores, etc.) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacionais” (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; LUFTMANN et al., 1993);
- “O alinhamento entre PEN-PETI é a adequação entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica de TI” (CHAN et al., 1997).

Segundo Brodbeck (2002), “o foco da maioria destes estudos tem mostrado que durante a elaboração do planejamento estratégico o alinhamento estratégico entre PEN-PETI deve ser promovido, de forma a obter uma maior performance organizacional”.

Os estudos enfocando o tema do alinhamento procuram demonstrar o potencial desse conceito no desenvolvimento do desempenho empresarial por meio da integração dos planejamentos. Nesse sentido, Meireles (2002) explica que os estudos de planejamento estratégico de T.I. verificam o impacto do ajuste dos processos e das estruturas e pessoas com relação às estratégias de redução de custos a aumento de produtividade.

Apesar de o foco deste estudo não ser a implementação de estratégias de Tecnologia de Informação (T.I.), o conceito de alinhamento utilizado nesse tipo de abordagem tem muita sinergia com o foco deste trabalho. Isso porque, à semelhança da maioria dos modelos de análise que embasam as teorias do alinhamento estratégico desenvolvidos sob a ótica do planejamento de T.I., a base conceitual da análise de alinhamento entre estratégia e T.I. é fundamentada em premissas semelhantes às do conceito de alinhamento estratégico abordado neste trabalho.

2.2 Alinhamento das Estratégias da Empresa

O conceito de alinhamento estratégico focado neste estudo é tratado na literatura como sendo o direcionamento de todas as estratégias, processos e ações de todos os participantes da organização, num mesmo sentido, com o objetivo de diminuir possíveis gargalos ou atritos e gerar um ambiente propício ao desenvolvimento do desempenho da organização como um todo. Como explicam Stepanovich & Mueller (2002), esse conceito está intimamente ligado à visão da empresa, ou seja, à percepção dos gestores sobre o que a empresa deva ser no futuro. Nesse sentido, as estratégias da empresa devem estar alinhadas com a definição de visão que os gestores estabelecerem.

Ansoff (1990) define que “alinhamento estratégico consiste na compatibilização do nível de agressividade estratégica de reação da potencialidade organizacional com o nível de turbulência ambiental”. Em outras palavras, o alinhamento estratégico poderia ser

definido como o direcionamento de todas as atividades, processos, pessoas, recursos e todos os fatores que compõem uma estratégia empresarial para um sentido comum, respeitando e estando em sintonia com as pressões ambientais. A Figura 1 procura ilustrar como pode ser configurada a idéia do alinhamento dos diferentes fatores da empresa visando à melhoria de *performance* e ao desenvolvimento de fontes de vantagens competitivas.

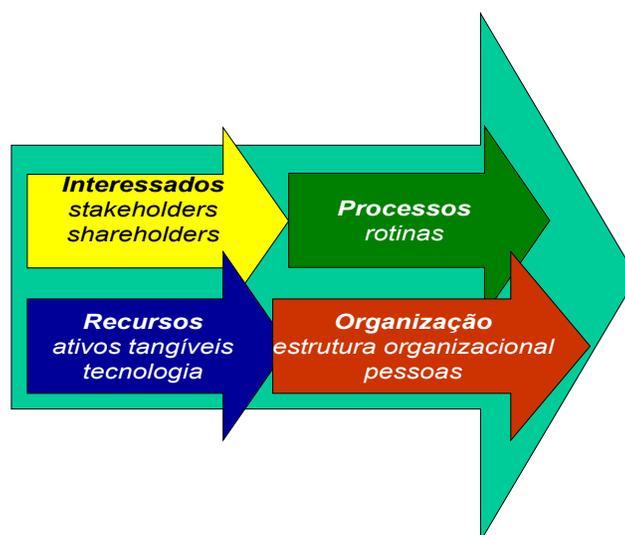


Figura 1: Alinhamento Interno das Empresas

Fonte: Waack (2004) apud Marino (2005)

Segundo Stepanovich & Mueller (2002), tal alinhamento pode proporcionar melhores resultados de desempenho para a empresa, os quais são considerados como fontes de desenvolvimento de vantagens competitivas em relação à concorrência.

A literatura específica define que o alinhamento é apontado como um instrumento capaz de desenvolver diferentes fontes de vantagem competitiva para a empresa. Este trabalho analisa as fontes de vantagem competitiva em relação ao alinhamento dos canais pesquisados a partir dos dados de *performance*, tais como a *market share* (MS) e o faturamento.

Segundo Porter (1996), a estratégia se caracteriza como o ajuste ou alinhamento das atividades da empresa num mesmo sentido, com o objetivo de trazer maiores retornos. O

posicionamento determina não apenas quais atividades a empresa irá ou não executar, mas também como irá configurar essas atividades e como estas se relacionam entre si. Assim, segundo Carvalho e Laurindo (2003), ao se posicionar, a empresa é obrigada a fazer escolhas, causando um impacto na formulação e na implementação da estratégia.

Numa crítica à abordagem de Porter (1996), a pesquisa no campo da estratégia propõe que a fonte de vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Para Prieto (2000), o alinhamento está presente ao longo do desenvolvimento da literatura de administração sempre que uma proposta inclua “voltar os recursos da organização para uma única direção, a fim de garantir melhoria de *performance*”. Segundo o mesmo autor, nessa “focalização dos recursos da organização”, vários elementos são mencionados: missão, visão, estratégia, estrutura, cultura e objetivos, entre outros, não sendo esses elementos, entretanto, comuns a todas as definições.

Stepannovich e Mueller (2002) fizeram um rastreamento na literatura sobre alinhamento estratégico e apresentam as principais publicações sobre o tema. Destacam-se também outros modelos que levam ao alinhamento estratégico como o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997) e os modelos de alinhamento estratégico de Labovitz e Rosansky (1997), de Cypher (1996) e de Semler (1997).

Em face à diversidade de modelos, Stepannovich e Mueller (2002) propõem a classificação dos modelos de alinhamento em três constructos: **alinhamento externo**, **alinhamento interno** e **consenso**.

Alinhamento externo

Segundo os autores, o *alinhamento externo* diz respeito ao ajuste da empresa ao seu ambiente de atuação, o que está em linha com o pensamento estratégico que aborda a questão da vantagem competitiva com ênfase no poder de mercado e na estrutura industrial. Uma ferramenta fundamental desse modelo, conforme relembram Stepannovich e Mueller (2002), é o emprego de análise SWOT para monitoramento dos ambientes de atuação da empresa e formulação de objetivos e estratégias que visam a promover o ajuste entre os

ambientes externo e interno e manter a competitividade. Os mesmos autores destacam ainda a importância de se analisar não apenas a cadeia de valor (PORTER e MILAR, 1985) (ver Figura 3, pág. 24), mas ainda a análise estrutural da demanda (PORTER, 1979), bem como as relações de governança nas cadeias produtivas globais (GEREFFI, 1994; HUMPHREY e SCHIMTZ, 2000).

Stepanovich e Mueller (2002) concluem afirmando que, apesar de os proponentes da chamada Visão da Empresa Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984) darem ênfase aos fatores internos como meio de vantagem competitiva, estes também se apóiam na utilização da análise SWOT como uma ferramenta para desenvolvimento da estratégia. Esse processo de alinhamento externo, para diversas escolas do pensamento, é a essência da formulação estratégica.

Alinhamento Interno

O *Alinhamento Interno* enfoca as questões de implementação da estratégia. Stepanovich & Mueller (2002) propõem que o alinhamento interno trata de manter os elementos internos focados durante a implementação da estratégia. Segundo a pesquisa elaborada por esses autores, e comentada anteriormente, o alinhamento interno pode ser apontado em duas dimensões que devem estar no escopo da alta administração (PRIEM, 1990; 1992): a dimensão vertical (NEWPORT et al.: 1991; FLOYD; WOOLDRIGE, 1992) e a dimensão horizontal (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). A literatura também dá ênfase ao aspecto dinâmico do alinhamento, à necessidade de promover ajustes internos sempre que houver mudanças nos objetivos, nos processos e na liderança (NAHANAVCI & MALEKZADEH, 1988; SHANLEY & CORREA, 1992; LABOVITZ e ROSANSKY, 1997).

Consenso

A terceira classificação para o tema é denominada *consenso* e consiste em analisar o grau em que os membros da organização concordam em relação ao que deve ser feito quanto às escolhas estratégicas. Na definição de Labovitz & Rosansky (1997), o consenso

representa o grau de alinhamento dos elementos da organização em torno de um propósito essencial definido pela estratégia. A Figura 2 procura configurar o que os autores tratam como “consenso”, tendo como foco de análise os principais fatores de promoção dos negócios para a empresa, sejam eles pertencentes ao ambiente interno, externo, ou mesmo às relações que funcionários e interessados ou *stakeholders* desenvolvem.

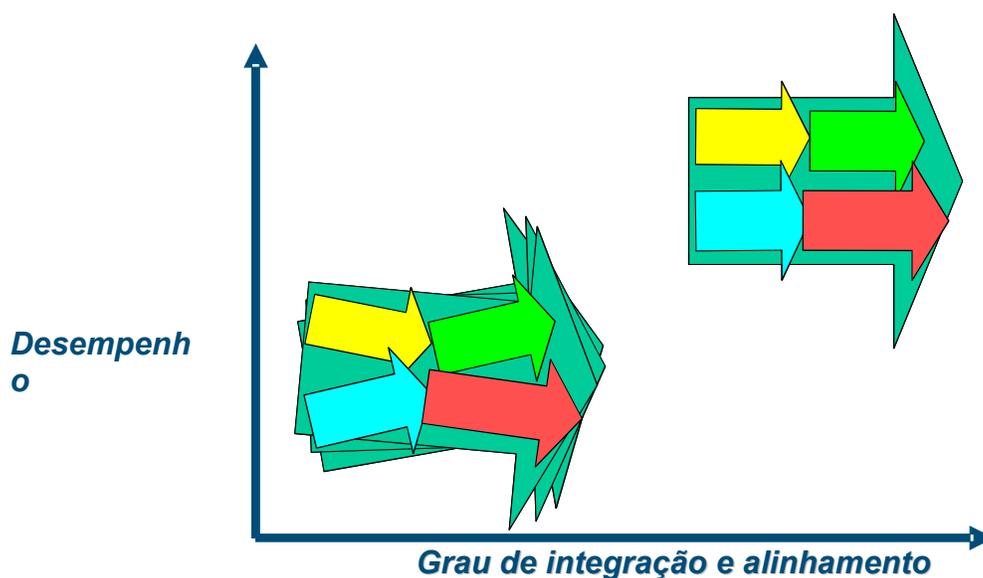


Figura 2: Desempenho e Alinhamento

Fonte: Waack (2004) apud Marino (2005)

Segundo Stepanovich & Mueller (2002), a idéia presente na literatura, mas ainda não comprovada, é a de que o consenso estratégico deve levar à melhoria do *performance* organizacional (BOURGEOIS, 1980; PRIEM, 1990; ST. JOHN et al., 1991). Este trabalho parte do pressuposto de que um melhor alinhamento leva à obtenção de vantagens competitivas. Portanto, aborda o alinhamento denominado consenso, já que este possibilita a atuação da empresa tanto nas regulações de seu ambiente interno, quanto nas adequações ao ambiente externo, este último essencial, pois a estratégia foco deste trabalho é o

marketing de relacionamento com os clientes, o que sugere que as empresa alinhadas possuam um forte direcionamento ao mercado (ambiente externo).

Um outro fator que justifica a escolha do modelo de consenso para este trabalho diz respeito às características dos canais pesquisados. Estes constituem empresas distintas que desenvolvem com a indústria uma relação comercial tradicional com a transferência dos direitos de propriedade sobre os produtos através do processo de compra. Quando, entretanto, lidamos com assuntos referentes ao Marketing de Relacionamento (MR) os canais são, por vezes, analisados como parte da estratégica, ou seja, caracterizados como parte da indústria e do planejamento das estratégias internas e externas.

Como a literatura sobre alinhamento estratégico está baseada nos conceitos de estratégia e vantagem competitiva comentados por diversos autores (PORTER, 1979; PRAHALAD & HAMEL, 1990; PORTER 1996; HITT et al., 2003), torna-se importante um breve aprofundamento desses conceitos a fim de se obter um melhor entendimento do tema.

2.3 Vantagem Competitiva e Alinhamento Estratégico

A partir dos anos 70, diversas correntes do pensamento econômico abordaram o conceito de vantagem competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes. Segundo Vasconcelos & Cyrino (2000), as teorias sobre estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro classifica os estudos segundo sua concepção sobre a origem da vantagem competitiva. Dois casos são assim identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram *performance* superior como um fenômeno decorrente, primariamente, das características internas da organização. Optou-se neste estudo pelas teorias que consideram o desempenho sob a influência dos ambientes interno e externo, medido neste estudo pelo MS e pelo faturamento dos canais pesquisados.

Esses autores ainda postulam que a segunda dimensão discrimina as abordagens de acordo com suas premissas sobre a concorrência. Uma cisão se faz entre os pesquisadores, ficando, de um lado, os que possuem uma visão estrutural e essencialmente estática da concorrência, fundamentada na noção de equilíbrio econômico, e, de outro, os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da mesma.

Um dos modelos mais difundidos para a análise da vantagem competitiva é o modelo da nova organização industrial (*new industrial organization*). Este se apóia nos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria, num modelo que ficou conhecido como análise SCP (*Structure-Conduct-Performance*) ou Estrutura-Comportamento-Desempenho. De acordo com essa tendência, o desempenho das firmas em uma indústria particular depende do comportamento (ou da estratégia) de compradores e vendedores no tocante a fatores como: fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, política de pesquisa e desenvolvimento, publicidade e investimento, entre outros. O comportamento das firmas é, por sua vez, definido pela estrutura da indústria em questão, caracterizada pelo número e pelo tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores; pelo grau de diferenciação de produtos; pela existência de barreiras à entrada de novas firmas e pelo grau de integração vertical existente, entre outros. Em resumo, o modelo SCP supõe que o *performance* econômico das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que este depende da estrutura do setor econômico no qual as firmas estão inseridas.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem perante os concorrentes, sendo a diferenciação, o custo e a *market share*, entre outros, alguns tipos de vantagens competitivas.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a análise inicial de Porter (1989) sobre a vantagem competitiva acentua alguns elementos característicos da nova organização industrial. Em primeiro lugar, o autor compartilha com outros autores do tema a mesma unidade de análise - a indústria -, e não a firma individual. Em segundo lugar, a lógica dos modelos de organização industrial é muito clara sobre as origens e o sentido de causalidade do modelo, começando pela estrutura da indústria, a qual condiciona o comportamento dos

agentes econômicos, que por sua vez determinam o *performance* das firmas. Ainda que outros elementos sejam ocasionalmente considerados, o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é, segundo Porter (1989), o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

Porter (1989) inclui um elo adicional na explicação do sucesso competitivo, ao explorar os conceitos de atividades e fatores determinantes. As atividades assim analisadas constituem as “unidades básicas de análise de uma firma”, e sua configuração particular determina a estratégia da empresa. Para explicar as unidades básicas da firma, o autor utiliza o conceito de cadeia de valor, por meio do qual define que toda empresa é uma união de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

No caso dos canais, as unidades são representadas basicamente por dois tipos: as unidades de apoio – englobando tanto o departamento de recursos humanos, quando este existe na estrutura de gestão do canal, como a área de compras, geralmente formada pelos proprietários ou gestores principais - e a própria infra-estrutura do canal. Em conjunto com as áreas de apoio estão as unidades responsáveis pelas atividades primárias (PORTER, 1989) que, no canal, são formadas pela logística interna, responsável pelo transporte dos produtos entre matriz e filiais; pelo departamento administrativo, responsável pelas contas a pagar e a receber, cobranças e documentação; pelo departamento comercial, responsável pelas vendas, o marketing dos produtos e o relacionamento direto com os clientes; a área de serviços, formada principalmente pelos próprios vendedores que prestam serviços aos clientes ou mesmo por funcionários contratados exclusivamente para prestar esse serviço; e pela logística externa, responsável pela entrega dos produtos aos clientes (Figura 3). Todos esses elementos formariam, segundo esse estudo, a cadeia de valor dos canais de marketing de defensivos agrícolas, cujo alinhamento das atividades e estratégias pertinentes aos canais, em sintonia aos movimentos do ambiente externo, foi caracterizado por este estudo como fonte de obtenção de vantagens competitivas. Assim, cada área atuante na estrutura dos canais é passível de se tornar fonte dessa vantagem. Entretanto, para efeito de análise, esta pesquisa verificará as ações principalmente sob a responsabilidade dos departamentos de marketing e comercial em sintonia com o mercado, já que estes são caracterizados como formuladores de estratégias de MR para os canais.

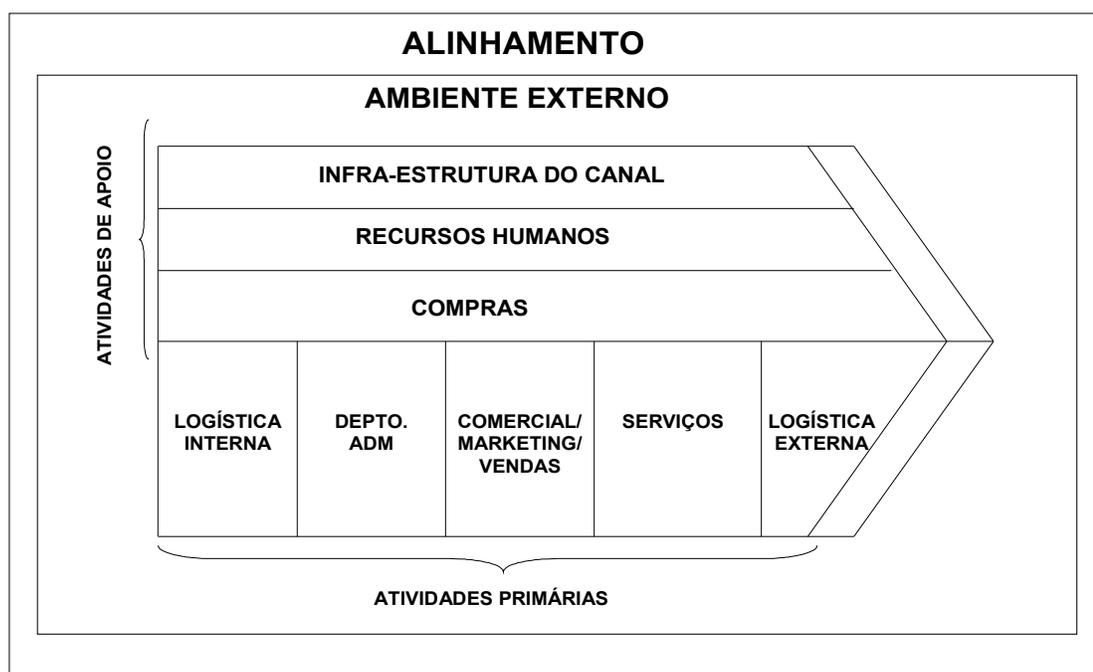


Figura 3: Alinhamento das Atividades do Canal ao Ambiente Externo

Fonte: Desenvolvida pelo autor a partir de Porter (1989)

A vantagem competitiva é, portanto, o resultado da capacidade da firma de realizar, eficientemente, o conjunto das atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes, ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. Segundo Porter (1989), as condições iniciais se constituem em fontes de vantagem competitiva representadas pelos ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação com o ambiente externo imediato (ambiente transacional). A estratégia, nesse modelo, consiste em

posicionar a empresa dentro do seu ambiente e, especialmente, de sua indústria ou setor econômico. O papel reservado à estratégia é o de proteger a firma contra a ação das forças competitivas.

A principal maneira de chegar a essa posição protegida é pela construção de barreiras à entrada de outras firmas no setor em questão para impedir a erosão de margens de lucratividade, o que implica, em geral, estabelecer mecanismos de acordo tácitos entre os atores econômicos da indústria.

Outra estratégia apontada pela literatura como uma forma de obter vantagem competitiva é a orientação para o mercado, principalmente em meio das novas formas de se trabalhar essas relações. Uma concorrência cada vez mais profissionalizada e competitiva, num mercado cada vez mais globalizado, fragmentado e possuidor de níveis mais altos de tecnologia, principalmente em se tratando de comunicação, requer, amiúde, novas estratégias de obtenção de vantagem competitiva.

AAKER (1989) afirma que, para uma empresa conseguir um bom desempenho no longo prazo, ela deve criar uma vantagem competitiva sustentável. Segundo NAVER e SLATER (1990), isto significa que a empresa deve criar um valor superior sustentável para seus clientes, o que pode ser realizado quando se cria e mantém uma cultura capaz de produzir o comportamento necessário em seus empregados, e de alinhar as ações de todos da organização no sentido de satisfazer as necessidades do cliente. De acordo com os mesmos autores, essa cultura é a orientação para o mercado.

Para APPIAH-ADU e RANCHHOD (1998), essa orientação é crítica para o sucesso em longo prazo no ambiente altamente competitivo que as empresas enfrentam hoje. Diversos autores, como DAY (1990), DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, JR. (1993), KOHLI e JAWORSKI (1990) e NARVER e SLATER (1990) consideram que a orientação para o mercado incorpora a essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso na luta pelos mercados, uma vez que a descoberta dos desejos e necessidades do consumidor, bem como do movimento das tendências ambientais, principalmente tendo-se em vista a concorrência, pode contribuir para criar uma diferenciação competitiva.

SOUZA (2002) acredita que a maioria das definições de orientação para o mercado tem sido desenvolvida com base no conceito de marketing. DAY (1990) acrescenta que as empresas orientadas para o mercado contam com três elementos - **cultura, capacidades e**

configuração - que lhes conferem uma habilidade superior em compreender, atrair e manter os clientes, distribuindo-lhes um valor superior e permanecendo alinhadas às mudanças solicitadas pelo mercado. Esses três elementos formam a base compartilhada de conhecimento onde a organização coleta e dissemina suas informações sobre o mercado.

Dessa forma, o alinhamento das estratégias de MR dos canais de marketing em relação à indústria fornecedora pode ser representado como fonte de desenvolvimento de vantagens competitivas, particularmente quando essas empresas passam a adotar um direcionamento mais afinado com as expectativas de seus clientes, o que pode gerar a alavancagem de diferentes formas de vantagem competitiva.

Porter (1989) apresenta diferentes fontes de vantagens competitivas para uma empresa, dentre elas: vantagem de custo, diferenciação, utilização da tecnologia e estratégias junto à concorrência. Para este trabalho, o alinhamento será visto como fonte de vantagem competitiva, a partir da idéia de que sua implementação permitiria o enfoque em uma ou mais das fontes citadas por Porter (1989). Como fatores de medição de vantagem competitiva nos canais analisados verificaram-se o desenvolvimento do faturamento e da *market share* (MS). Portanto, a partir da conceituação de vantagem competitiva, o presente estudo propõe que quanto maior o alinhamento do ambiente interno dos canais ao ambiente externo - este representado por seus clientes e fornecedores -, maiores as chances de desenvolvimento de seu faturamento e de sua MS.

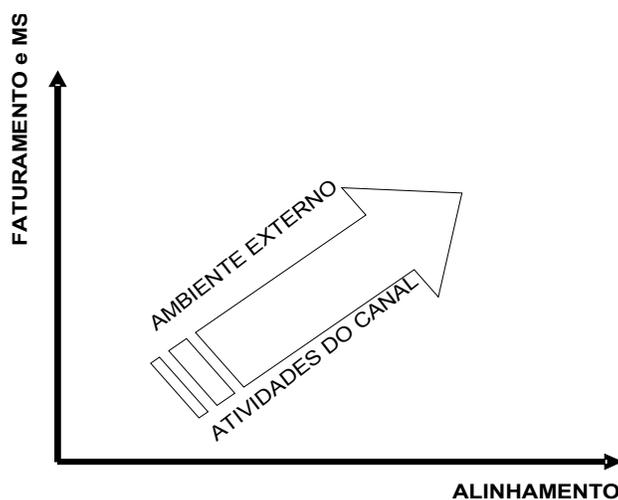


Figura 4: Vantagem Competitiva do Alinhamento

Fonte: Elaboração Própria

2.4 Operacionalização do Alinhamento Estratégico

Para Prieto e Carvalho (2004), a chave da realização do alinhamento organizacional é a definição de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades - apoiada no propósito essencial da empresa -, e sua disseminação por todos os níveis e áreas da organização. Semler (1997) observa que as organizações bem-alinhadas criam metas em “efeito cascata”, as quais se distribuem sucessivamente através dos processos-chave, subprocessos, equipes e grupos de pessoas, de maneira que cada processo ou atividade contribua diretamente para o alcance das metas do processo seguinte.

Labovitz e Rosansky (1997) descrevem um instrumento para “realizar o alinhamento vertical” denominado PDR, ou ciclo de Planejamento, Desenvolvimento e Revisão. O planejamento consiste em definir as metas ao longo do tempo, levando em consideração a organização (visão, missão, valores etc.), fatores do ambiente, clientes e empregados. A etapa desenvolvimento implica a melhoria dos processos para conseguir atingir as metas estabelecidas, ao passo que a etapa da revisão visa a um confronto entre o planejado e o realizado, procurando corrigir desvios do processo. O ciclo deve ocorrer em cada unidade de negócio, no nível hierárquico e na área administrativa.

A operacionalização do instrumento que possibilitará a avaliação da prática do conceito de alinhamento estratégico consiste em desenvolver, a partir do propósito essencial, caracterizado neste estudo como o MR, os indicadores críticos de sucesso, metas ao longo do tempo e respectivas atividades e táticas. Essa operacionalização pode ser observada na Figura 5 a seguir.

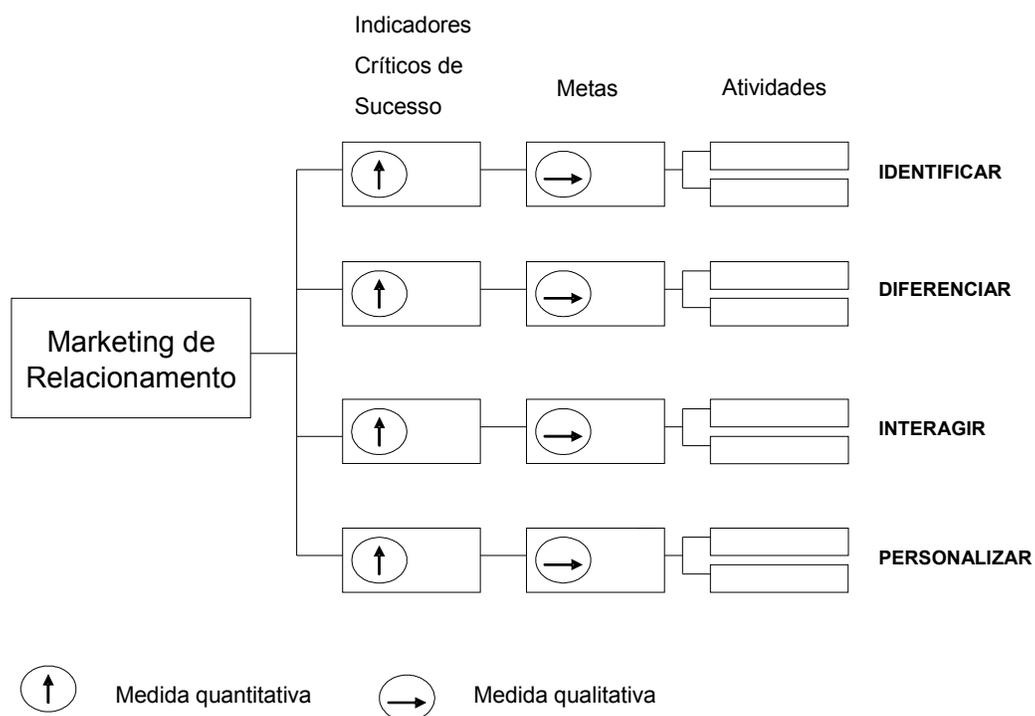


Figura 5: Árvore de Planejamento

Fonte: Adaptado a partir de Labovitz e Rosansky, (1997), *apud* Prieto (2004).

Este trabalho procurou analisar o alinhamento estratégico sob a perspectiva das estratégias de MR. A Figura 5 procurou demonstrar os processos envolvidos nas diferentes etapas da gestão de uma carteira de clientes. Assim, o primeiro passo na busca da identificação correta dos clientes seria a obtenção de medidas de valor real, ou medidas quantitativas, dados esses cuja análise levaria à verificação de indicadores críticos de sucesso. Esses indicadores servem de ferramental no desenvolvimento de metas de ação que, a partir de uma análise conjunta das informações quantitativas advindas da primeira

etapa e as informações qualitativas possivelmente presentes em um banco de dados, servirão de base no cumprimento das atividades específicas de identificação das diferentes características dos clientes.

Após a finalização dos processos de identificação, inicia-se o processo de diferenciação dos clientes. Esse possivelmente é o momento em que as informações qualitativas e quantitativas possuem seu maior valor. Dada essa importância, torna-se necessária a reverificação e revalidação dessas informações, processo esse incentivado no desenvolvimento de qualquer uma das quatro etapas de uma estratégia de MR: identificação, diferenciação, interação e personalização.

Os processos pertinentes ao desenvolvimento das atividades dos dois níveis finais (interação e personalização) seguem modelos semelhantes aos anteriores onde, nos processos de interação, o foco era mais intensamente direcionado às ações de relacionamento mais generalizadas da empresa com sua carteira de clientes. Já na personalização, o foco principal é o tratamento diferenciado e individualizado, segundo o conhecimento da empresa sobre as especificidades de cada cliente.

Segundo Rosembloom (2002), o relacionamento com os clientes deve envolver a empresa como um todo, ou seja, deve ser feito por todos os funcionários. Peppers (2004) reforça essa idéia, afirmando que os mais diferentes departamentos da empresa devem possuir conhecimento suficiente para poder disponibilizar aos clientes o mesmo nível de relacionamento que os funcionários de contato direto oferecem. Isso significa que os processos de identificação, diferenciação, interação e personalização devem ser discutidos com os representantes de todos os departamentos ou áreas. Igualmente, cada uma dessas áreas deve possuir seu planejamento para cada um dos níveis, a fim de possibilitar a interação total da empresa com seu cliente.

Labovitz e Rosansky (1997) afirmam que cada departamento ou unidade tem sua própria árvore de planejamento ligada a um nível hierarquicamente superior, possibilitando o envolvimento de toda a empresa com a estratégia. Assim, o que é meta para uma determinada unidade torna-se o propósito essencial para a unidade que ocupa um nível abaixo (Figura 6). E, como nesse estudo o propósito essencial definido pelos autores foi atribuído ao MR, cada processo envolvido em um dos níveis do desenvolvimento da

estratégia está intimamente ligado aos processos realizados pelo nível hierárquico imediatamente abaixo.

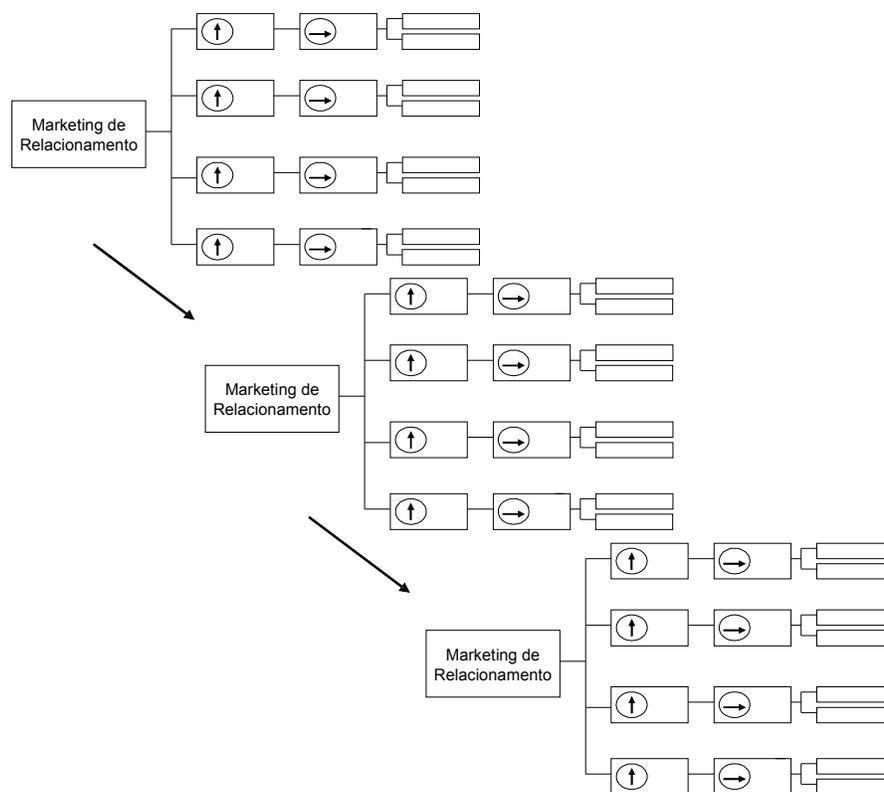


Figura 6: Conectando as Árvores de Planejamento

Fonte: Adaptado a partir de Labovitz e Rosansky, (1997) apud Prieto (2004)

2.5 Modelos Teóricos de Alinhamento

Como exposto anteriormente, grande parte dos trabalhos acadêmicos que tratam do tema do alinhamento estratégico destina-se ao estudo do alinhamento entre as estratégias de negócios e as de T.I. Nesse contexto, verificar-se-á que os modelos de análise que se concentram nesse tipo de abordagem são bastante semelhantes em termos de estrutura.

De maneira geral, os modelos de alinhamento entre estratégia empresarial e estratégia de T.I. descrevem a necessidade de uma sintonia entre os diferentes passos da implementação da estratégia de negócios, em paralelo às estratégias de implementação de T.I., levando-se em conta todos os fatores pertinentes, tais como os processos, as pessoas e principalmente o ambiente externo (mercado). A Figura 7 abaixo ilustra o modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993), em que este aborda todos os fatores considerados relevantes na análise do alinhamento entre estratégia e T.I..

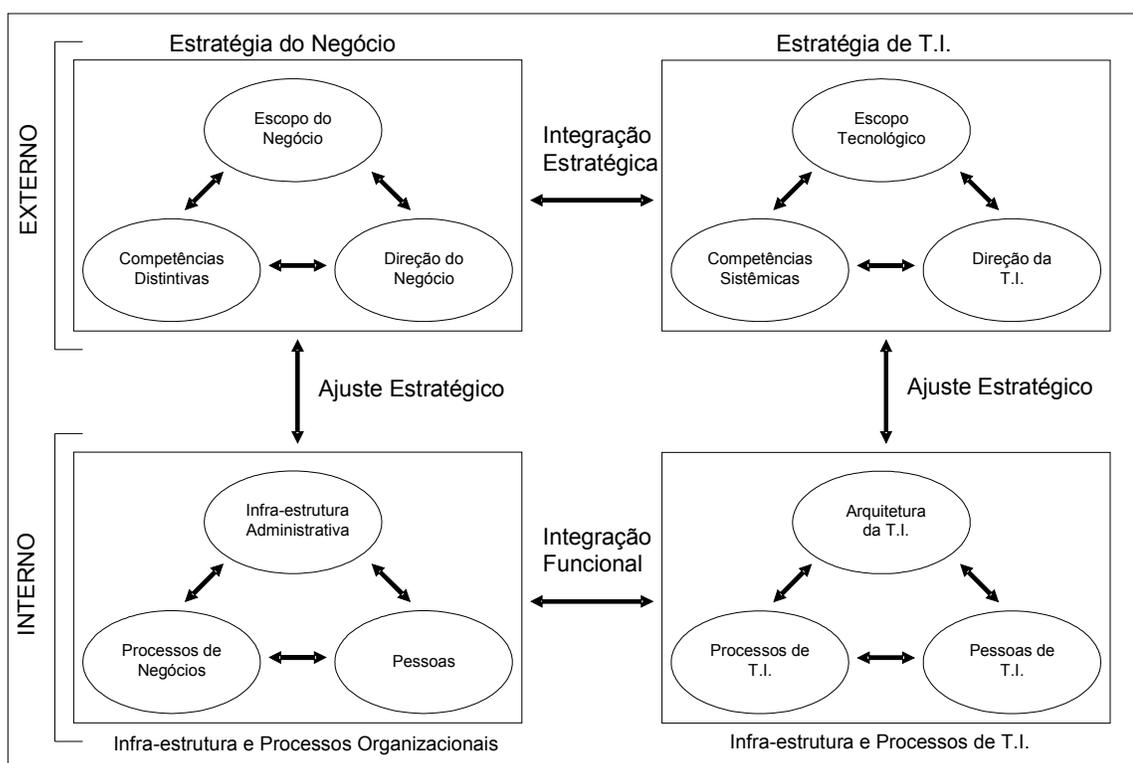


Figura 7: Modelo de Alinhamento Estratégico de T.I.

Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Portanto, o alinhamento é fundamental, possibilitando a aplicação de T.I. de forma apropriada e tempestiva, em harmonia com as estratégias, os objetivos e as necessidades dos negócios. Devem-se maximizar os elementos facilitadores do alinhamento e minimizar os seus fatores inibidores (LUFTMAN, 2000, 2003).

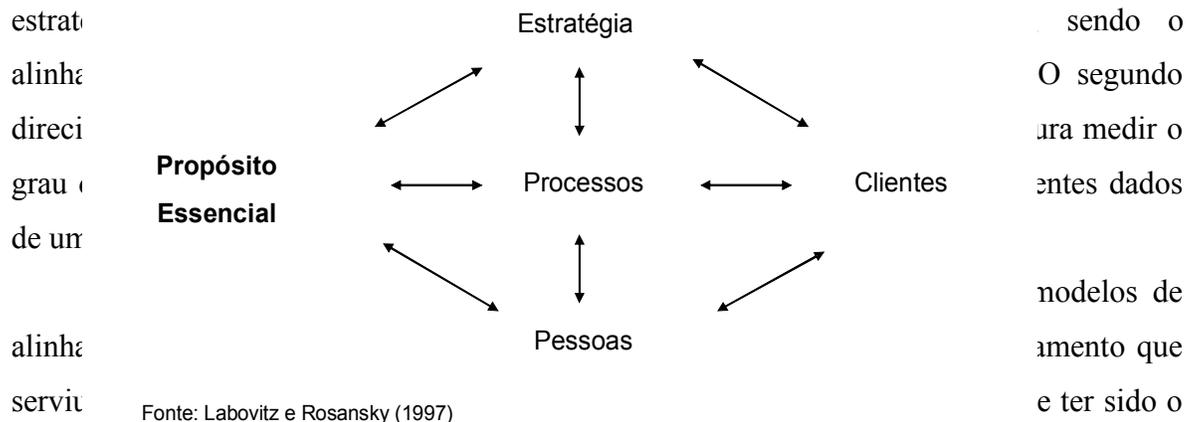
Segundo Teixeira Júnior (2004), o modelo de alinhamento estratégico entre negócios e T.I. pode ser avaliado segundo seu nível de maturidade, assim como proposto por Luftman (2003). Esse conceito parte do pressuposto de que, devido ao estágio em que a T.I. se encontra nas organizações, há níveis nesse alinhamento, sendo assim possível considerar o caráter evolutivo do papel da T.I. nas empresas ao se lidar com a mensuração do estágio de maturidade das relações entre T.I. e os negócios.

Os modelos conceituais de alinhamento em T.I. são de grande serventia ao desenvolvimento de um modelo apropriado para a medição do alinhamento das estratégias empresariais como um todo, já que, como dito anteriormente, esse tema tem tido um maior avanço nas pesquisas acadêmicas, dispondo com isso de características possivelmente pertinentes à criação de um novo modelo.

Exemplo de Modelo de Alinhamento Estratégico

Com base no levantamento bibliográfico, este trabalho procurou selecionar um modelo para analisar o grau de alinhamento estratégico das empresas que permitisse uma maior concentração nos elementos inerentes às estratégias de gestão da empresa, sendo a T.I., portanto, abordada apenas como uma das ferramentas intrínsecas às outras estratégias de gestão.

As análises dos diferentes modelos de avaliação de alinhamento presentes na literatura permitiram verificar que os modelos sobre o tema do alinhamento das diferentes estratégias da empresa apresentam dois direcionamentos: o primeiro apresenta significativa sinergia com os modelos de avaliação de alinhamento entre estratégia e T.I.. Nestes, duas



que mais apresentou sinergias com os objetivos buscados pelo trabalho.

Orientado pelas conclusões da pesquisa realizada por Prieto (2004), que faz um levantamento detalhado dos diferentes modelos para a avaliação do alinhamento organizacional das empresas, este projeto optou por utilizar a proposta desenvolvida por Labovitz e Rosansky (1997), com base do modelo metodológico desenvolvido para a avaliação do alinhamento em canais de marketing de defensivos agrícolas. O modelo apoiou-se na experiência dos autores como consultores e nos dados que coletaram nas entrevistas em profundidade realizadas com seis executivos de empresas norte-americanas que não só têm utilizado o alinhamento, como atribuem ao mesmo a sustentabilidade que vêm obtendo nos resultados dos negócios. Com o objetivo de verificar o nível dos alinhamentos estratégicos das empresas analisadas, os autores definem como base de seu modelo metodológico que: (1) os elementos envolvidos na produção e avaliação do alinhamento são: a estratégia, os clientes, os processos e as pessoas; (2) o alinhamento estratégico visa a atingir o propósito essencial da organização. E, para medir o grau de alinhamento (3), propõem o uso da ferramenta “Perfil de Diagnóstico de Alinhamento”, representado na figura 8:

Figura 8: Alinhamento Organizacional

Propósito Essencial (Alinhamento Externo)

Labovitz e Rosansky (1997) esclarecem que estar alinhado e focado no propósito essencial significa pensar continuamente sobre os quatro elementos componentes e sobre como cada qual deverá ser ajustado para obter seu alinhamento. Afirmam que toda organização tem um propósito essencial, sendo uma das tarefas mais importantes da elaboração estratégica descobrir e explicar esse intento. Como os autores fornecem algumas diretrizes para que se chegue ao propósito essencial, mas não aprofundam o assunto, esse modelo é compatível com os modelos de alinhamento interno, ou seja, aborda a obtenção dos alinhamentos vertical e horizontal, porém não trabalha no ajuste das estratégias da organização.

Segundo Prieto (2004), autores como Collins e Porras (1996), Hamel e Prahalad (1994), Oliveira (2001 (b)) e Zaccarelli (2000) destacam a importância de as empresas serem reconhecidas no mercado por um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, um “algo mais” que atraia clientes e consumidores. Esse é um aspecto-chave dos negócios que precisa ser reconhecido e mantido, pois fundamentará a formulação da estratégia e a priorização da alocação de recursos. Collins e Porras (1996) sustentam que as empresas de sucesso têm um propósito central que se mantém fixo enquanto a estratégia de negócios e as práticas vão se adaptando às mudanças de mercado. Oliveira (2001) ressalta

que as empresas bem-sucedidas certificam-se de que o núcleo dos negócios contém uma vantagem competitiva.

Alinhamento Interno

Labovitz e Rosansky (1997) dispõem os elementos componentes do modelo em duas dimensões: a dimensão vertical, na qual se alinham a estratégia e as pessoas, e a dimensão horizontal, onde se verifica o alinhamento entre clientes e processos.

Prieto (2004) explica que o alinhamento vertical se dá quando a estratégia está claramente formulada e os empregados e colaboradores entendem qual é a sua contribuição para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.

O elemento “estratégia” requer que a visão estratégica seja criada e compartilhada pelas pessoas distribuídas em todos os níveis hierárquicos e exercendo as mais diversas e funções na organização. A efetiva implementação da visão estratégica exige não apenas que os processos-chave tenham sido identificados e alinhados com essa visão, mas que sejam constantemente monitorados para que se identifiquem e avaliem os resultados.

Semler (1997) enfatiza que o alinhamento organizacional pode acontecer independentemente das escolhas estratégicas feitas pela organização. Em outras palavras, se o alinhamento de uma empresa ocorrer a partir de uma definição inadequada da estratégia, a organização caminhará coesa e mais rapidamente para a falência.

Quanto ao componente “pessoas”, também denominado “recursos humanos”, é necessário identificar as competências que elas devem desenvolver para realizar a visão da estratégia. Em seguida, é preciso desenvolver um sistema de treinamento e desenvolvimento, bem como de reconhecimento e remuneração, alinhado com os padrões de desempenho desejáveis e as metas organizacionais estabelecidas.

A relação existente entre o alinhamento organizacional e as pessoas também poderia ser expressa como sendo a relação entre clientes-estratégia e pessoas. As empresas que têm um alto nível de alinhamento em torno de uma visão comum, aliado a um alto grau de conexão com os clientes, apresentam um clima favorável que valoriza idéias novas e criativas, o que vai resultar num melhor desempenho organizacional (BURNS e NAPIER, 1994).

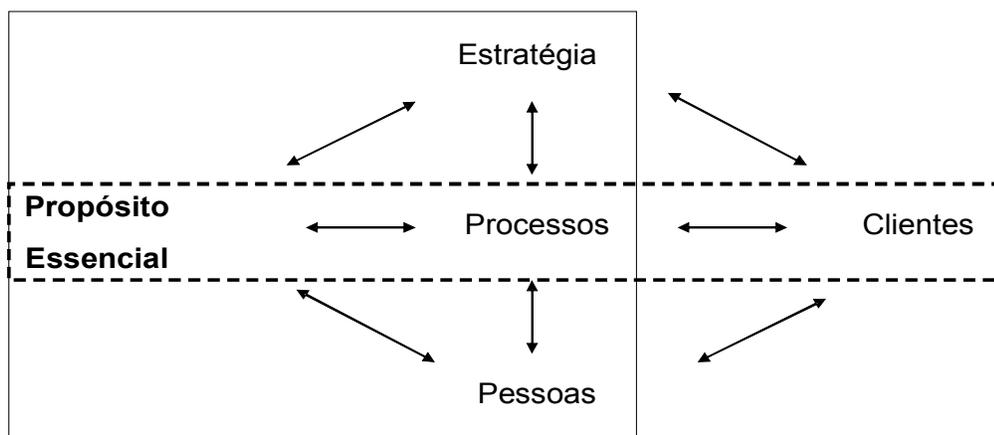


Figura 9: Alinhamento vertical e horizontal

Fonte: adaptada de Labovitz e Rosansky (1997)

Visando a esclarecer os conceitos de alinhamento horizontal e vertical propostos por Labovitz e Rosansky (1997), a Figura 9 acima faz uma ilustração da abordagem feita pelos autores, em relação a cada um dos elementos envolvidos nos alinhamentos descritos. Assim, os componentes apresentados com traçado em linha contínua representam o que os autores caracterizam como elementos pertencentes ao alinhamento vertical, ao passo que os componentes apresentados pela linha tracejada estão categorizados pelos autores como alinhamento horizontal.

Quanto à dimensão horizontal, o alinhamento acontece quando as necessidades dos clientes estão fazendo parte das outras dimensões - estratégia, processos e clientes -, ou seja, quando todas as outras variáveis, e, portanto, todas as ações da organização, estão direcionadas no desenvolvimento do relacionamento com os clientes.

Esses autores definem três aspectos necessários à realização do alinhamento: determinar as necessidades dos clientes ou consumidores e identificar novas oportunidades de atendê-las; criar uma visão compartilhada no interior da organização; e compreender quais são as necessidades e expectativas dos clientes finais da cadeia de comando, isto é, os clientes dos clientes.

O alinhamento do componente “cliente” requer que a empresa haja identificado quais clientes são estratégicos para seus negócios, previamente à realização de qualquer tarefa visando a incrementar a satisfação de sua clientela. Isso é essencial porque deve

existir uma relação direta entre as necessidades do cliente, a formulação da estratégia e a configuração dos processos, a qual assegura a consistência do alinhamento.

Igualmente, devem ser identificados os processos-chave que dão apoio à estratégia, ao melhoramento contínuo desses processos e, se necessário ao seu redesenho, conforme definidos pela estratégia e clientes. Davenport e Short (1990) referem-se a processos-chave como aqueles cujo fluxo, desde a entrada até a saída, adiciona valor ao cliente. Esses processos também apresentam duas características importantes: (1) eles têm clientes, ou seja, os processos possuem saídas de trabalho definidas e há destinatários para essas saídas, o que configura a existência de clientes que podem ser externos ou internos à empresa; e, (2) eles atravessam as fronteiras organizacionais, ou seja, ocorrem normalmente através ou entre as subunidades organizacionais. A idéia presente quanto ao alinhamento organizacional é a de introduzir a visão da organização formada por um conjunto de processos, com o propósito de flexibilizar as fronteiras, ampliar a visão que se tem do cliente e aumentar a cooperação entre as áreas.

O alinhamento interno ocorre quando os quatro elementos estão inter-relacionados e, simultaneamente, cada qual desempenhado um papel específico. Dessa forma, segundo a literatura, a empresa caminha mais concisa aos seus objetivos.

Alinhamento organizacional

A literatura aponta que, para uma estratégia de marketing de relacionamento se torne fonte de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, todo o arranjo organizacional deve estar alinhado. Isso significa que para que a implementação de uma estratégia de relacionamento com o cliente seja efetiva, as pessoas, as ações e os processos, entre os outros elementos da empresa, devem estar “se movimentando” na mesma direção. Portanto, este item discorrerá a respeito do alinhamento organizacional necessário à implementação de uma estratégia.

A implementação da estratégia é definida como a forma em que uma empresa cria o arranjo organizacional que permite sua efetiva realização. A estratégia é, portanto,

implementada tanto através da estrutura que, por isso, deve adequar-se a ela (HILL e JONES, 1998) como dos processos adotados para fazê-la funcionar.

Para que a organização orientada para o mercado possa continuamente antecipar-se e adaptar-se às mudanças solicitadas pelos clientes, ela precisa ter, além da cultura focada no cliente, as competências essenciais, as habilidades técnicas e profissionais e o desenho das estruturas e sistemas alinhados às características desse mercado. A configuração da empresa, nesse sentido, é um contexto específico no qual sua cultura organizacional, suas competências e seus recursos e estão encaixados e ativados (MILLER, 1986). Ela obedece ao objetivo de propiciar valor superior ao cliente e, para tal, deve manter a coerência de estruturas e sistemas, bem como a capacidade de adaptação (DAY, 1990).

Day (1990) ainda postula que a estrutura das organizações orientadas para o mercado estabelece uma estreita relação entre cultura, capacidades e processos da empresa no seu contexto. Ela tem como características: (a) o foco estratégico no mercado, ou seja, a empresa é estruturada para fornecer valor mais elevado ao cliente; (b) coerência de fatores – cultura, capacidades e estruturas se completam e apóiam mutuamente; (c) flexibilidade – devido às mudanças no mercado, a estrutura dessas empresas deve combinar a profundidade de conhecimento encontrada em uma hierarquia vertical com a sensibilidade das equipes operacionais horizontais.

Esses ideais de orientação para o mercado podem ser vistos com maior freqüência em empresas que têm contato direto com os clientes finais. Os canais de marketing se caracterizam por esse contato freqüente com os clientes e, sendo assim, precisam conhecer, entender e saber trabalhar da melhor maneira possível as informações referentes ao mercado, procurando atender, assim, as vontades e expectativas dos consumidores.

Nesse sentido, o próximo capítulo fará uma abordagem conceitual sobre o tema dos canais de marketing, objetos centrais deste estudo.

3. CANAIS DE MARKETING

Este capítulo procura descrever primeiramente o conceito de canais de marketing, partindo dos principais autores que tratam do tema de forma mais ampla, visando a

ênfatizar os fluxos internos inerentes ao funcionamento de um canal. Em seguida, busca definir conceitualmente as diferenças que a literatura apresenta entre canais de marketing e canais de distribuição. A partir disso, amplia o referencial teórico baseado no conceito de canais de marketing inseridos no mercado agrícola, fazendo uma ligação com as funções realizadas pelos canais na comercialização de suas mercadorias. O capítulo é finalizado com um enfoque aos agentes envolvidos nas relações de comercialização de defensivos agrícolas por essas empresas. Esse tema dos agentes envolvidos nas transações tem como principal objetivo esclarecer o tipo de relação que está sendo analisada neste trabalho, já que existem diferentes formas de comercialização dos produtos nesse setor de negócios. Os autores que tratam do tema (STERN; EL-ANSARY, 1996; KOTLER, 2000; NEVES, 2002; COUGHLAN, 2002; entre outros) possuem visões diferentes, especialmente no que se refere às várias formas que os canais podem adotar em diferentes áreas da economia, e principalmente, quanto as suas estruturas. O capítulo procurará descrever as funções dos canais de distribuição, assim como alguns temas de relevância abordados pelos principais autores do tema, como Stern (1996), Rosembloon (2002) e Neves (2002). Rosembloon (2002), por exemplo, traz em discussão o tema das funções dos canais de modo diferente daquele abordado por outros autores, que utilizam principalmente a descrição dos agentes pertencentes ao canal para explicar tais processos. Outro tema, de suma importância, que o capítulo abordará, refere-se aos motivos apontados para a opção pela utilização de intermediários em comercialização de produtos, procurando explicar as razões que levam as indústrias produtoras de insumos agrícolas a utilizarem canais de marketing, em vez de comercializarem diretamente com o consumidor final.

A literatura aborda os conceitos de canais de marketing e canais de distribuição da mesma maneira, havendo mudanças apenas na nomenclatura principal. Enquanto autores como Kotler (2000) e Neves (2002) referem-se a esse tema como “canais de distribuição”, outros, como Rosembloon (2002) e Stern (1996), o tratam como “canais de marketing”. As diferenças apontadas na literatura e que serviram de base à escolha do objeto deste estudo serão abordadas em maior detalhe mais à frente no texto, nas conceituações específicas de canais de marketing e de distribuição. No caso deste estudo, será utilizada a nomenclatura “canais de marketing”, que caracterizará os canais de marketing e de comercialização de defensivos agrícolas, objetos desta pesquisa. Estes têm como principais funções nos

processos de comercialização de defensivos agrícolas, como veremos mais adiante, o auxílio às campanhas de marketing desenvolvidas pelas indústrias produtoras, a distribuição e o armazenamento desses produtos, bem como o relacionamento com seus consumidores finais.

3.1 Conceitos de Canais de Marketing

Os canais de marketing ou de distribuição podem ser vistos como “um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o consumo ou uso” (STERN, 1996). Outra definição disponibilizada pela *American Marketing Association* (AMA) os considera “uma rede (sistema) organizada de agentes e instituições que, combinados, desempenham todas as funções necessárias para ligar produtores aos consumidores finais para execução das tarefas de marketing”.

Na definição de Kotler (2000), “canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizarão de um produto ou serviço para uso ou consumo”. O autor argumenta que os canais são de grande importância nas decisões estratégicas da empresa, principalmente no momento da escolha da rede de canais que irá comercializar os produtos. Isto é, dependendo das informações obtidas nos canais, as decisões dos departamentos de marketing e, conseqüentemente, das demais áreas da empresa, serão direcionadas para um ou outro objetivo.

Sob essa ótica fica ressaltada a questão do inter-relacionamento das organizações participantes da estrutura do canal. Assim sendo, o canal de marketing é analisado, segundo Consoli (2005), como uma “estrutura organizada e complexa que evolui constantemente”.

Nesse contexto, alguns autores como Monczka; Trent; Handfield (2002); Neves (1999) e Campos, et al. (2004) entre outros, argumentam que o canal de marketing pode ser visto como integrante da *supply chain*. Utilizando-se desse conceito Monczka, Trent e Handfield (2002) propõem:

“A supply chain (cadeia de suprimentos) envolve todas as atividades associadas com o fluxo e transformação de produtos e informações desde o estágio de matérias primas (extração) até o usuário final. [...] A supply chain inclui os sistemas de gestão, transporte, armazenamento e serviços ao usuário. As supply

chains são essencialmente uma série relacionada de fornecedores e usuários; cada usuário é fornecedor da organização a jusante até o produto alcançar o usuário final”.

Assim, segundo Consoli (2005), a gestão da cadeia de suprimentos como um todo – e dos canais de distribuição inerentes à mesma – é a integração de todas as atividades desempenhadas por meio de relacionamentos melhorados para alcançar uma vantagem competitiva na rede. A *supply chain* não inclui somente um produtor e seus fornecedores, mas também (dependendo dos fluxos logísticos) transportadores, atacadistas, varejistas e consumidores. Esta inclui ainda o desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e serviços ao consumidor (MONCZKA; TRENT; HANDFIELD, 2002; CAMPS, et al., 2004).

Corroborando a definição segundo a qual o canal faz parte de uma rede de relacionamentos que torna mais facilitada a comunicação da indústria produtora junto ao seu cliente final, outros autores se utilizam dessa definição de redes para explicar a eficiência dos canais de marketing na comercialização de produtos.

Na visão de NEVES (1999), canais de distribuição são:

Uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais, através da geração de utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente. É só através da distribuição que produtos e serviços públicos e privados se tornam disponíveis aos consumidores, já que o produto precisa ser transportados para onde os consumidores têm acesso a ele. Verifica-se então, que os quatro tipos de utilidades (forma, tempo, lugar e posse) são inseparáveis. Não existe um produto completo que não compreenda todas as quatro formas, sejam estas voltadas a um objeto, idéias ou serviço. (NEVES, 1999).

O tema Estrutura de Canais é abordado por vários autores que elaboram o conceito de canais de marketing. Rosenbloom (2002) afirma que o tema não é bem definido pela literatura em muitos casos, já que esta tende a definir os tipos de participantes do canal, ou os níveis do canal, e não necessariamente o tema da estrutura em si. O autor define estrutura do canal como um “grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”.

Esse conceito sugere que é necessária uma boa distribuição de alocações nas funções dos canais, ou seja, dadas as várias tarefas desempenhadas pelos canais com o objetivo de otimizar a distribuição dos produtos, é necessária a definição de distribuição de cargos e funções a cada agente do canal.

Já para outros autores, a estrutura dos canais tem ligação íntima com o tipo de produto que será comercializado e com o modo em que esses produtos se relacionam com os serviços oferecidos.

Sob condições competitivas e poucas barreiras à entrada, a estrutura do canal que vai se desenvolvendo ao longo do tempo compreende um grupo de organizações tão ajustada às tarefas e às mudanças do ambiente que nenhum outro tipo de arranjo poderia trazer maiores retornos, ou mais satisfação do consumidor por parte do produto. (STERN, 1996)

Com a intenção de explicar a citação de Stern, Neves (2002) afirma que “se o consumidor deseja comprar em pequenos lotes, um grande número de lojas deverá conter os produtos, da mesma forma que, se o tempo desejado para ter o produto for pequeno, muitos devem ser os intermediários, pois mais estoques serão necessários ao longo do canal”.

A avaliação dos níveis dos canais é tema constantemente abordado por autores que estudaram os canais de marketing e que ressaltam sua grande importância, devido à diversidade de agentes existentes nas relações de cada canal individualmente. Como explica Neves (2002), o total de agentes presentes na comercialização de insumos agrícolas pode variar desde apenas um até um grande número. No caso da “venda direta”, que ocorre principalmente quando o cliente conta com uma estrutura profissionalizada e elevado poder de negociação, é comum a presença de um único agente. Isso também ocorre em outros casos como, por exemplo, quando o volume de negócios do consumidor torna interessante à indústria manter uma relação direta, ou porque esse cliente prefere ser tratado diretamente por agentes da própria indústria produtora, ou até porque esta assim o prefere por ser este um formador de opinião na região. Outra possibilidade se verifica quando o número de agentes envolvidos nas transações de insumos envolve cinco ou seis organizações entre a indústria produtora e o consumidor final. Esses agentes são representados pelos próprios canais e pelos facilitadores, como bancos, transportadoras, seguradoras e outras empresas.

Estarão presentes nas relações indicadas por T1 (ver Figura 11 na página 65), na representação da definição de Sistemas Agroindustriais (SAGs), elaborada por Zylbersztajn (1995), no capítulo “canais no agronegócio”, que descreverá os principais agentes envolvidos nas relações comerciais nos agronegócios e os ambientes em que esses agentes estão inseridos.

3.2 Canais de Marketing e Distribuição

Quando se trata do tema Canais de Marketing, sua conceituação torna-se necessária para esta pesquisa. A literatura sobre canais abrange diferentes formas de canais que, de formas distintas, tanto realizam a distribuição dos produtos, como prestam serviços para as duas partes envolvidas diretamente em seus negócios, ou seja, a indústria fornecedora e o cliente final.

A esse respeito, a literatura específica apresenta duas definições comumente utilizadas que, embora tragam em seus conceitos uma quantidade bastante grande de sinergias, apresentam simultaneamente especificidades que exprimem suas reais representatividades nos processos de comercialização, distribuição e marketing de produtos e serviços.

São claras as sinergias entre os temas, principalmente quando tratamos de assuntos como os fluxos pertinentes aos canais. Quando se analisa a literatura, verifica-se que ao tratar os fluxos, esta não diferencia canais de marketing e de distribuição, o que pode ser traduzido como uma sinergia justamente nas principais responsabilidades e funções atribuídas aos canais.

As diferenças conceituais passam a se tornar presentes quando passamos a analisar as estratégias de negócios desses canais e suas relações com seus fornecedores. Iniciando pela questão das relações com fornecedores, a literatura sobre canais de distribuição os apresenta como parte do processo de distribuição da indústria, ou seja, nessa idéia, os canais de distribuição se apresentam como empresas com ligações formais (contratuais) com a indústria fornecedora, sendo, dessa forma, inerentes à estratégia de distribuição da indústria. Neves (2005) refere-se a essa idéia como o extremo da estratégia de escolha dos

canais, a “integração vertical dos canais de distribuição” o que, segundo o autor, possibilita o maior nível de controle possível da indústria sobre o canal. Nesse ambiente, o processo de compra propriamente dito entre o canal de distribuição e a indústria muitas vezes não existe. De uma maneira geral, a literatura sobre canais de distribuição coloca os canais com a responsabilidade específica de distribuir o produto fornecido pelas indústrias, ficando todas as estratégias de distribuição, marketing, relacionamento com os clientes e políticas de preços a critério da indústria fornecedora.

Diferentemente dos canais de distribuição, os canais de marketing são apresentados pela literatura como estruturas mais independentes, com relações menos formais com as indústrias fornecedoras. Justamente por essa menor ligação com os fornecedores, esses canais passam a deter outras atribuições além da distribuição do produto ou serviço. Neves (2005) considera o tipo de canal que é tratado como canal de marketing neste estudo como o extremo oposto da citada integração vertical, que o autor caracteriza como “coordenação via mercado”, e onde se daria menor nível de controle possível das ações do canal. Nesse sentido, o canal de marketing pode ser analisado como mais abrangente. Entre suas principais funções estão a distribuição em si, em sinergia com o proposto aos canais de distribuição, e toda a estratégia referente ao modelo utilizado para disponibilizar o produto ao consumidor final, esta incluindo as políticas de preço - mesmo que vinculadas aos preços de custo estabelecidos pela indústria -, os processos de relacionamento com os clientes finais e, ainda, o auxílio nas estratégias de marketing da própria fornecedora. Rosenbloom (2002) explica que os canais de marketing devem estar numa busca constante por vantagens competitivos e atentos aos movimentos ambientais, sendo responsáveis pelas “estratégias de administração mercadológica” dos produtos.

Considerando-se essa atribuição de canais de marketing, embora estes possam ser vistos como partes dos processos de distribuição da indústria, também podem se apresentar como empresas separadas, cuja relação com o fornecedor é marcada pela transferência do direito de propriedade sobre os produtos por meio do processo de venda, e por um vínculo frequentemente menos formal, ou mesmo não contratual. Portanto, possuem funções e responsabilidades que vão além das analisadas nos canais de distribuição. Isso pode gerar maiores custos de transação nas relações entre indústria e canal, já que se percebe, segundo as principais definições sobre o tema, “a grande ligação que existe, apesar de pouco

explorada nos livros tradicionais, entre canais de distribuição e contratos e custos de transação” (NEVES, 2005).

Dessa forma, este trabalho procurou desenvolver sua pesquisa em empresas caracterizadas por apresentarem especificidades que as colocam em sintonia com o conceito de canais de marketing, sendo esse o motivo para o uso desse tema nesta revisão de literatura.

3.3 Fluxo dos Canais

O conceito de fluxos de Canais de Marketing é abordado por Rosenbloom (2002) para explicar os elos de ligação entre os membros dos canais e as demais agências na distribuição dos produtos a serem comercializados. O autor descreve como os mais importantes desses fluxos, do ponto de vista da estratégia dos canais, os seguintes: 1) *Fluxo do Produto*; 2) *Fluxo de Negociação*; 3) *Fluxo de Propriedade*; 4) *Fluxo de Informação* e 5) *Fluxo de Promoção*.

Esses fluxos explicam os caminhos percorridos pelos produtos, serviços e informações utilizados nos processos de comercialização em canais de distribuição. Acompanhando a ordem utilizada por Rosenbloom (2002) para classificá-los, verifica-se que em fluxos diferentes existem agentes responsáveis por cada uma das diferentes ações envolvidas.

O **Fluxo de Produto** refere-se ao movimento realizado pelo produto a ser comercializado pelos canais, e tem seu início nos produtores. No caso estudado neste projeto, esse fluxo se inicia nas indústrias produtoras de defensivos agrícolas e termina nos consumidores finais, após percorrer todos os processos de comercialização realizados pelos agentes responsáveis.

Consoli (2005), explica que entre as atividades que envolvem o desempenho do fluxo de produtos está, na maioria das vezes, a distribuição física ou logística. Tal fluxo tem um importante papel no canal, uma vez que está relacionado às funções de divisão de quantidades, conveniência, tempo e variedade. Coyle, Bardi e Langley (2003) destacam

também o papel de agregação de valor da logística por meio da utilidade econômica de forma, lugar, tempo e posse.

Para tais autores, a utilidade de forma refere-se à agregação de valor aos produtos por meio do processamento, da produção ou da montagem de produtos. A utilidade de lugar também cria valor, pois é a atividade logística responsável por mover os produtos do ponto de produção para o local onde a demanda existe, adicionando valor pela disponibilidade e transporte de produtos. Por sua vez, a utilidade de tempo tem a ver com a disponibilidade de produtos e serviços, ou seja, não apenas *onde* os clientes demandam, mas também *quando* eles demandam. Por fim, a utilidade de posse está relacionada com os motivos por que o cliente está demandando o produto, cuja necessidade é atendida e pode ser despertada por meio de ações de marketing.

O **Fluxo de Negociação** é apresentado como as interações entre os processos de compra e venda e as transferências dos direitos de propriedade sobre os produtos. Nos canais de distribuição de defensivos agrícolas pode-se notar tal fluxo tanto nas negociações entre a indústria produtora, já que os direitos de propriedade passam aos canais, como nas negociações entre o canal e os consumidores finais, processo esse em que os direitos de propriedade sobre os produtos novamente trocam de mãos.

Todas as pessoas e organizações negociam o tempo todo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Nessa atividade deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato entre as partes envolvidas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Coughlan et al. (2002) destaca que a negociação acontece nos canais sempre que as condições de venda ou manutenção das relações em andamento com o mercado são discutidas e decididas. A negociação envolve, além da definição de preços, condições de vendas e data de entrega, a definição das funções que serão desempenhadas pelos intermediários, fornecedores e clientes (BERMAN, 1996).

O **Fluxo de Propriedade** define o movimento dos direitos sobre os produtos, conforme foram definidos acima na descrição do fluxo de negociação.

O **Fluxo de Informação** é aquele que representa o conjunto das informações que estão envolvidas em todas as fases do processo, não apenas relativas à comercialização, mas também a transportes e publicidade, entre outros.

Consoli (2005) expõe que o aumento de incertezas que compradores e vendedores encontram em seus mercados aumenta a necessidade de os agentes acessarem informações de vários tipos. Produtos e serviços são movidos dos produtores aos consumidores por meio de um conjunto de arranjos transacionais que permite aos compradores e vendedores firmarem acordos. No entanto, antes de firmarem acordos, os agentes envolvidos procuram saber as condições de demanda e oferta, preços, quantidades, qualidades, posicionamentos da concorrência e características do ambiente de marketing (ETGAR; ZUSMAN, 1982; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Para a obtenção dessas informações é necessário um sistema de comunicações fidedigno que possa ser acessado por compradores e vendedores. Etgar e Zusman (1982) ressaltam que os intermediários de canal são muito importantes nesse processo, uma vez que podem facilitar o fluxo de informações e reduzir os custos de comunicação no sistema.

O **Fluxo de Promoção** é o último dos fluxos abordados por Rosenbloom (2002), e se caracteriza pelo fluxo de comunicação na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Consoli (2005) argumenta que os fluxos de promoção nos canais de marketing podem assumir muitas formas, inclusive as de vendas pessoais por um funcionário ou por uma força externa de vendas (como corretores, consultores ou representantes), propagandas na mídia, promoções de vendas (como ações de *trade-marketing* para intermediários, comércio ou varejo), publicidade e outras atividades de relações públicas. As atividades promocionais são projetadas para: (1) aumentar a conscientização sobre o produto que está sendo vendido, (2) informar os compradores potenciais sobre as características e benefícios dos produtos e (3) persuadir os compradores em potencial a fazerem compras. Elas também podem visar a aumentar o direito de propriedade de marca do produto, que geraria vendas futuras. Nessas atividades, qualquer membro do canal pode estar envolvido, além do produtor ou varejista (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; COUGHLAN et al., 2002).

Rosenbloom (1999) destaca que o fluxo de promoção freqüentemente conta com a participação de um outro agente – a agência de propaganda e publicidade. Para o autor, a agência participa ativamente do fluxo de promoção, pois está envolvida no fornecimento e manutenção do fluxo, principalmente quando se trata de ações de propaganda.

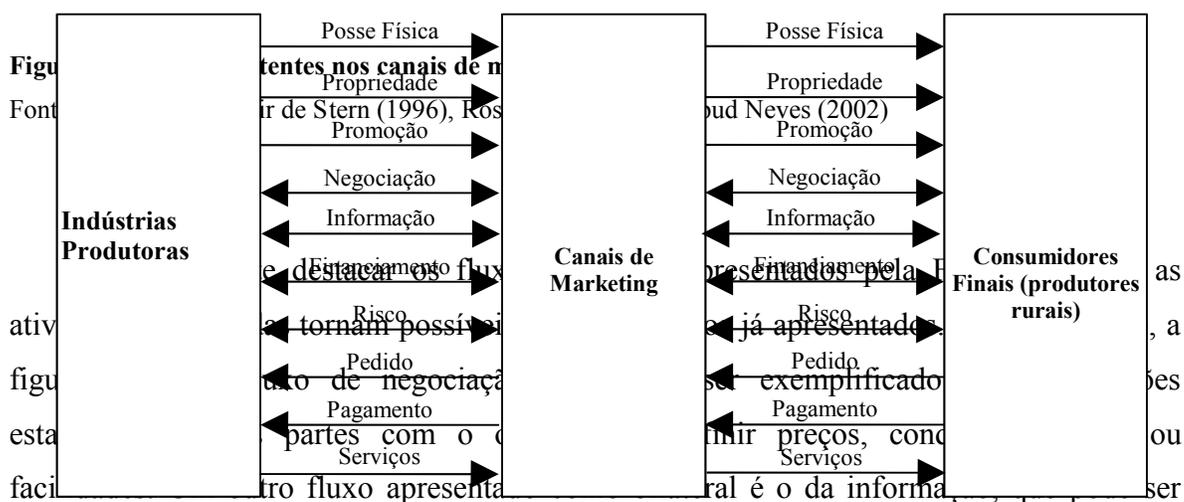
No caso do tema abordado por este trabalho, esse fluxo é formado pelos agentes responsáveis por toda a publicidade dos produtos que servirão de apoio à realização da comercialização pelo canal. Dentre esses agentes, podem-se citar a comunicação entre a indústria, as agências de publicidade e os canais. A comunicação entre a indústria e as agências é visível em programas publicitários divulgados principalmente nos meios de comunicação de massa. Já o papel dos canais no Fluxo de Promoção é promovido principalmente por meio da realização de feiras e “dias-de-campo”, que podem ocorrer em parcerias com as indústrias produtoras, ou com outros agentes envolvidos nos processos realizados pelos canais de marketing.

Nesse contexto, é importante frisar as direções dos diferentes fluxos apresentados anteriormente. Como ilustra a Figura 10 abaixo, no setor de comercialização de defensivos agrícolas através dos canais de marketing (revendas), o direito de propriedade sobre o produto a ser comercializado é muitas vezes transferido “de mãos” por meio de processos de compra vinculados a ações de parceria estabelecidas por contratos formais ou informais. Com isso, além da propriedade, a posse física dos produtos passa a pertencer aos revendedores, gerando a necessidade de esses canais adotarem políticas e procedimentos de estoque e logística, muitas vezes complexos. Percebe-se, pelos contatos realizados em campo, que os programas de promoção empregados em grande parte dos canais são aqueles estabelecidos pelas indústrias produtoras para a divulgação de seus produtos. Contudo, como se verá mais adiante neste texto, um número crescente de canais passa a demandar programas e instrumentos que se assemelhem mais às suas políticas de atuação no mercado, e daí o crescimento de ações promocionais ou de marketing apresentados por essas empresas.

Nessa mesma direção unilateral que os itens apresentados até agora se posicionaram, está o fluxo de serviços. Em muitos casos, o serviço para os canais é um diferencial que influi na escolha da compra pelo consumidor final. É importante ressaltar que o fluxo de serviços não é um fator exclusivo da relação entre canal e consumidor final, mas, em muitos casos, o próprio canal utiliza os serviços disponibilizados pela indústria produtora. Entre estes se pode citar a presença de um representante da indústria que faz vistas freqüentes nas quais auxilia em campanhas de vendas e presta assistência técnica aos clientes finais dos canais, além de “tirar pedidos”. Esses funcionários das indústrias

produtoras presentes nos canais são denominados RTVs (representantes técnicos de vendas) e se caracterizam por serem os responsáveis pelo relacionamento indústria / canal, também atuando como promotores de desenvolvimento da marca da indústria produtora.

Assim como todas as atividades citadas acima indicam uma direção unilateral, da indústria ao consumidor final, a Figura 10 a seguir, ilustra também os fluxos de pedido e de pagamento. Estes também se apresentam com direção unilateral, mas em sentido oposto aos fluxos já apresentados, fazendo com que cheguem às empresas produtoras as demandas do campo, assim como o lucro sobre os preços estabelecidos por seus produtos.



exemplificado pelas informações obtidas no consumidor final pelos canais, que são passadas às indústrias, e o retorno dessas demandas ou questionamentos realizado pelas produtoras.

O terceiro fluxo bilateral apresentado pela Figura 10 é o financiamento, que envolve as compras realizadas pelos canais junto aos seus fornecedores, já que, em muitos casos, embora os produtos sejam comercializados na época do plantio, seu pagamento à indústria é feito apenas na fase pós-colheita. Assim como esse processo ocorre nas relações entre canal e fornecedor, o mesmo ocorre nas relações entre canal e consumidor final, onde o produtor agrícola adquire o produto e se compromete com algum tipo de garantia de pagamento futuro dessa compra, efetuando esse pagamento apenas nas datas estipuladas, que em geral vencem após a colheita. Esse movimento esclarece a razão para a ilustração apresentar o risco como um fluxo bilateral, pois, no caso de uma possível quebra contratual de um dos

agentes, seja por quebras de produção devido a variações climáticas, seja por variações cambiais que tornam o negócio pouco atrativo, todos os agentes envolvidos sofrem as conseqüências.

Consoli (2005) expõe ainda outros tipos de fluxos que podem ocorrer nas negociações em canais de marketing, sucintamente descritos abaixo.

Fluxo de Financiamento

No processo de negociação e venda entre os membros de um canal, a necessidade do financiamento é uma condição de venda inerente ao tipo de negócio. O financiamento envolve a captação e alocação de fundos principalmente para financiar estoques volantes em diferentes níveis do canal, além de incentivar a venda e apresentar uma vantagem para o comprador (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Coughlan et al (2002) destacam que as condições usuais de uma compra *business-to-business* exigem pagamento a prazo ou, às vezes, descontos por antecipação de pagamento. Independentemente dos itens específicos das condições de pagamento, a questão-chave é que o vendedor concorda em financiar a aquisição do comprador por um período depois que o produto é entregue, o que faz o vendedor assumir um custo financeiro. Outra importante questão é que o custo de financiamento pode ser assumido ou compartilhado por produtores, intermediários, usuários finais, ou até por membros externos especializados nessas atividades, como bancos, financiadoras e operadores de cartão de crédito, entre outros.

Fluxo de Risco

Em geral, todas as atividades associadas ao funcionamento dos canais de distribuição envolvem algum risco. Tais riscos podem ser: obsolescência, acidentes como incêndio ou inundação, perdas por diversas causas, dificuldades de crédito, problemas econômicos de caráter macroestrutural, aumento da competição ou redução de demanda, má aceitação do produto ou problemas que obriguem o emprego de *recall* e garantias, entre

outros. Em geral, o fabricante ou os revendedores assumem os riscos das atividades de canal (BERMAN, 1996; COUGHLAN et al., 2002).

Fluxo de Pedidos e Pagamentos

Para atingir seus objetivos, os membros do canal necessitam desempenhar atividades de venda, cuja intenção é efetuar o pedido, que envolve a confirmação de intenção do comprador de adquirir os produtos do membro a montante, ou seja, do agente “a seguir” no processo de comercialização.

Como os membros do canal realizam pedidos de seus fornecedores periodicamente, algumas dessas atividades baseiam-se em vendas diretas para clientes e outras configuram a intenção de alguns intermediários de construir estoques para assegurar fornecimento, no caso de demanda antecipada, ou de se prevenirem contra aumentos inesperados de tempo (BERMAN, 1996; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Coughlan et al. (2002) destacam que muitas inovações vêm acontecendo atualmente para facilitar os fluxos de pedido e pagamentos, tais como sistemas de abastecimento automático, compras pela Internet e transferência eletrônica de fundos, entre outras, cuja implementação aumenta a eficiência e reduz os custos de executar esses fluxos.

Fluxo de Serviços

Conforme comentado anteriormente, os serviços foram considerados como um fluxo adicional de canais, dada sua importância para as estratégias de diferenciação, agregação de valor, fidelização e satisfação dos clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; PORTER, 1992; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000; GRANT, 2002).

Segundo Consoli (2005), Semenik e Bamossy (1995) contribuem para a discussão explicando que essas utilidades (serviços) são valores que contribuem diretamente para a satisfação do cliente, pois, em termos de valor agregado, o sistema de distribuição pode: (1) fornecer o composto de mercadorias desejado pelos clientes; (2) baixar o custo total de distribuição e assim propiciar economia de custo para compradores e vendedores; (3) ser

um meio de comunicação entre vendedores e compradores; (4) controlar a qualidade do ato de troca; (5) prestar serviços no ato da venda e depois dela; e (6) providenciar a movimentação e a localização física dos produtos para conveniência dos clientes (SEMENIK e BAMOSSY, 1995, p. 541).

Dessa forma, os produtos que não tiverem a adição de algum serviço dificilmente serão vendidos. Isso implica uma importante função a ser desenvolvida e compartilhada pelos membros dos canais para agregar valor e fidelizar clientes intermediários ou finais.

A literatura também aponta a presença de outras empresas participantes da comercialização de produtos via canais de marketing, mas que não fazem necessariamente parte desses canais e que, em sua maioria, não possuem direitos de propriedade sobre os produtos que serão comercializados. Essas empresas são comumente denominadas facilitadoras e desempenham papel fundamental como promotoras de diferenciais das empresas no processo de comercialização.

Para facilitar as transações entre as empresas num sistema agroindustrial operam diversas organizações que não têm propriedade sobre os produtos, mas que, por meio da especialização, conseguem otimizar diversas funções necessárias ao bom funcionamento do conjunto do sistema. Essas empresas são, por exemplo, bancos, seguradoras, transportadoras, agências de publicidade e propaganda e empresas de pesquisa de mercado (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

3.4 Canais nos Agronegócios

Com objetivo de inserir o conceito de Canais neste projeto, a partir desta parte do texto os Canais de Distribuição descritos passam a ser analisados como pertencentes ao setor de comercialização de insumos agrícolas, pois estes constituem o objeto de estudo deste trabalho. Para essa finalidade, mostra-se necessária uma abordagem que se fundamenta no conceito de Sistemas Agroindústrias (SAGs), cunhado por Zylbersztajn (1995).

Após analisar os conceitos de Sistemas Agroindústrias e Cadeias, Zylbersztajn (2000) propõe que o conceito de SAGs deve compreender alguns elementos fundamentais para sua análise descritiva. São eles: os agentes, as relações entre si, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. Com essa definição, o autor explica que um SAG é definido freqüentemente por um produto, embora o ambiente onde a comercialização desse produto se insira possa variar, devido à pluralidade de agentes e instituições envolvidas em sua comercialização em diferentes regiões.

Para ilustrar essa composição mais abrangente do SAG, o autor utiliza uma figura (Figura 11) onde indica a maioria dos agentes envolvidos nas relações, desde o produtor de insumos até o consumidor final dos produtos agrícolas. Referindo-se ao consumidor, explica que esse é o ponto focal para onde converge o fluxo de produtos do SAG. O produto final é adquirido pelo consumidor para satisfazer suas necessidades, que variam de acordo com renda, faixa etária, preferências e expectativas, entre outros aspectos. Outro agente componente do SAG e comentado pelo autor é o comércio varejista, sendo exemplificado pelo varejo de alimentos, que tem por função distribuir produtos em grandes centros urbanos, tornando-se cada vez mais especializado e concentrado. O próximo agente apontado é o comércio atacadista que, como comenta o autor, da mesma forma que o varejo tem por principal função a distribuição dos produtos, mediante grandes plataformas de distribuição que armazenam os produtos e os disponibilizam às redes varejistas. Representando uma outra “caixa” da figura, que caracteriza os agentes envolvidos no SAG, está a agroindústria, formada pelos agentes que atuam na fase de transformação dos produtos agrícolas. Essa transformação pode ser caracterizada ou como primeira transformação, a qual adiciona atributos aos produtos, sem transformá-los, ou como segunda transformação, quando o produto de origem primária sofre alteração física. A agroindústria é abastecida com matéria prima produzida pelos agentes que o autor denomina “produção primária”, constituídos pelos produtores rurais que, por sua vez, demandam os produtos necessários ao desenvolvimento de suas culturas. Com isso, o autor ressalta o último agente pertencente ao sistema agroindustrial que, apesar de aparecer no fim da cadeia, é o que inicia todo o processo de produção e comercialização dos produtos agrícolas: esse agente é a indústria produtora de insumos agrícolas.

Um fator importante a ser comentado sobre o SAG diz respeito aos ambientes institucional e organizacional que envolvem todos os agentes e as relações que estabelecem entre si. Para explicar esse conceito, Zylbersztajn (2000) define que o SAG pode ser visto como um fluxo amparado por duas margens, que são os ambientes organizacional e institucional. As instituições estabelecem as regras do jogo da sociedade e são representadas por leis, normas, regulamentos, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. As organizações são aquelas estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, tais como empresas, universidades, cooperativas e associações de produtores, entre outras. Nesse sentido, o autor comenta que “a mudança nas organizações pode ocorrer com rapidez; porém, as instituições mudam com mais dificuldade”. Por essa razão, as empresas devem se adaptar ao ambiente institucional e buscar modificá-lo sempre que isso for necessário ao aperfeiçoamento dos negócios.

O SAG, segundo essa análise, é visto como um conjunto de relações contratuais, formais ou informais entre agentes e empresas especializadas, cujo objetivo final é disputar o consumidor final. Os SAGs mudam ao longo do tempo, à medida que as relações entre os agentes se modificam, seja devido a intervenções externas, seja devido a mudanças tecnológicas. As relações contratuais entre os agentes devem ser muito bem entendidas, já que estas também podem sofrer mudanças. O autor explica ainda que os agentes envolvidos nas relações contratuais vivem uma constante relação de cooperações e conflitos, já que são interdependentes. Disputam preços e margens, gerando conflitos frequentes, e podem ainda estabelecer alianças corporativas para desenvolver pesquisas e produtos.

Para Zylbersztajn (2000), “os SAGs mais se parecem com uma rede (networks) de relações, onde cada agente terá contatos com um ou mais agentes e, a partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento dessas relações, poderão tornar a arquitetura do SAG mais ou menos eficiente”.

Partindo da proposta elaborada por Zylbersztajn, torna-se necessário a localização dos canais trabalhados nesta pesquisa dentro do modelo proposto pelo autor. Os canais de comercialização de defensivos agrícolas se localizam desenvolvendo transações entre as duas primeiras “caixas” do modelo do SAG, ou seja, entre as “caixas” denominadas Insumos e Agricultura e representadas por T1 (Figura 11, página 64).

Os canais não servem apenas como simples pontos de venda, mas também como geradores de estímulo à demanda. Para isso, essas empresas promovem pacotes promocionais, feiras e se valem de variados incentivos para atrair seu consumidor. De uma maneira geral, a principal função dos canais de marketing é criar um relacionamento de proximidade com o consumidor, estimulando e facilitando a compra. Nesse contexto, Neves (1999) cita a conveniência espacial como um dos quatro serviços prestados pelos canais de distribuição na busca de reduzir o tempo esperado pelo consumidor, tema corroborado por Bucklin (1966), para quem “a convivência espacial reduz o tempo de e os custos de procura e transporte para os consumidores encontrarem suas ofertas”.

É importante ressaltar que as transações realizadas entre indústria e canal de marketing de defensivos agrícolas muitas vezes não obedecem nenhum contrato formal de exclusividade, apesar de esses canais freqüentemente levarem a bandeira de apenas uma marca de produtores; estão presentes, em muitos casos, contratos informais de parceria que levam esses canais a seguirem as regras de comercialização proposta por seus fornecedores, mantendo assim boas relações.

Os canais funcionam como os principais meios de contato entre os fabricantes e os consumidores finais de seus produtos. De uma forma geral, são representados por um ou mais pontos de venda. A complexidade dessas relações é explicada por Neves, Bombing e Castro (2001), que descrevem todos os possíveis caminhos realizados pelo produto até seu destino final.

Para Berman (1996), os canais de distribuição são definidos como “uma rede organizada de agências e instituições combinadas que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuário”. No caso dos canais de marketing de produtos químicos direcionados à agricultura, essa organização não pode ser vista com tanta clareza quanto em outros setores como o de alimentos, por exemplo. Em muitos casos, essa “rede organizada” não existe; o que se observa é apenas uma relação de concorrência entre os gestores dos canais, já que, apesar de muitas vezes comercializarem produtos de um mesmo fornecedor, podem ter divergências quanto a preços, condições de venda, ou mesmo delimitações do território de atuação. Assim, não existem muitos casos de relações próximas entre canais de defensivos agrícolas, ainda que estes persigam objetivos comuns.

Segundo Rosembloon (1999), existe muita confusão sobre a definição de canais de distribuição. Às vezes, são definidos como uma rota tomada pelo produto no fluxo até o consumo final; outras, como a posse sobre o produto que flui de um a outro agente do sistema e, ainda, como a coalizão de empresas unidas pelo processo de troca.

Segundo NEVES (1999), a propósito da definição de Rosembloon (1999), é preciso dar clareza a três de seus termos. Um primeiro, **externo**, existe por ser o canal uma função exterior à empresa, ou seja, por não pertencer à estrutura interna organizacional, necessitando do uso de conceitos de gestão interorganizacionais e não apenas intraorganizacionais; o segundo, **organização contratual**, refere-se às empresas envolvidas no processo de negociações do fluxo do produto. Essas negociações referem-se a compras, vendas e transferências dos direitos de propriedade sobre estes produtos. As empresas facilitadoras do processo não estão incluídas nas que compõem o canal de distribuição. Finalmente, o termo “**operam**” refere-se ao processo gerencial envolvido desde a concepção da estrutura do canal até a gestão diária de suas atividades, visando a atingir os chamados objetivos da distribuição para os quais os canais foram desenhados.

Assim, os canais de marketing apresentam-se como importantes agentes na comercialização de produtos, principalmente quando se trata da comercialização de defensivos agrícolas no Brasil. A razão disso é que, conforme descrito anteriormente, as grandes extensões territoriais do país fazem com que seja mais viável às indústrias produtoras a comercialização de seus produtos via canais, gerando assim uma maior proximidade de seus produtos junto aos consumidores finais. Nesse sentido, o texto procurará descrever a partir deste momento as principais funções desempenhadas pelos canais, apontadas pela literatura, fazendo assim um paralelo com os canais de comercialização de defensivos agrícolas, objeto deste estudo.

3.5 Funções dos Canais de Distribuição

A principal função dos canais de distribuição, segundo Kotler (2000), é a transferência de mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Entretanto, o autor ressalta algumas funções-chave realizadas pelos canais que os tornam muito importantes

também para os fornecedores, que são: (1) reunir informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing; (2) desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra; (3) entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse; (4) formalizar os pedidos junto aos fabricante; (5) levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing; (6) assumir riscos relacionados à operação do canal; (7) fornecer condições para armazenagem e movimentação de produtos físicos; (8) prover condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras; e (9) supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Na visão de Kotler (2000), os canais de marketing são vistos como facilitadores de comercialização de produtos em todos os sentidos, desde a simples venda das mercadorias até prestação de serviços e a atenção a outras demandas dos clientes finais. Assim, os canais atuam como agentes fundamentais de contato com o consumidor final e desempenham função decisiva na decisão de compra.

Neves (1999) destaca como a principal função dos canais de distribuição o monitoramento de alguns fluxos já apontados anteriormente neste texto, que ocorrem durante a transferência dos direitos de propriedade sobre o produto, na comercialização através de canais. Esses fluxos podem ser descritos tendo como base as diferentes formas de posse adotadas pelos canais, apontadas por Stern (1996).

Os fluxos apontados por Stern (1996) e discutidos por Neves (2002) coincidem com a descrição de Kotler (2000), principalmente no que concerne à multiplicidade de fluxos envolvidos, os quais tornam possível a realização de uma ampla gama de serviços e formas de comercialização dos produtos vendidos pelos canais. Como descrito anteriormente, no caso específico dos canais de marketing atuantes no agronegócio, o fluxo de produto, na maioria das vezes, utiliza o tipo de sistema descrito por Neves, no qual o direito de propriedade é transferido aos gestores dos canais, tornando-os, até certo ponto, autônomos na comercialização dos defensivos.

Kotler (2000) aponta alguns pontos para explicar o que leva um fabricante a optar pela utilização de canais para a comercialização de seus produtos, podendo assim estar

renunciando à parte do controle sobre como e para quem vão os produtos. Mas em contraposição a essa idéia, o autor argumenta que essa escolha pela utilização de intermediários proporciona vantagens às empresas. Algumas das razões para a utilização de canais apontadas pelo autor são:

- Carência de recursos financeiros para comercializar diretamente seus produtos. Pode-se citar como exemplo as indústrias de pequeno porte, com patamares de produção em níveis que não tornem viáveis as comercializações diretas, o que faz com que os canais atuem como facilitadores desse processo.
- Em alguns casos, a comercialização direta não é viável ou não traz benefícios à empresa, o que ocorre, por exemplo, com os canais de marketing de insumos agrícolas. Entre algumas das inviabilidades descritas pelo autor está a dificuldade de contato com o consumidor final devido à distância, o que pode tornar o contato direto mais dispendioso para a indústria do que o contato mediante canais.
- Os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior, investindo mais em seu negócio principal. Por exemplo, se uma empresa obtém um retorno de 20 por cento sobre a fabricação e apenas de 10 por cento sobre as vendas no varejo, não faz sentido ela investir para estabelecer um varejo próprio.

Segundo o autor, os intermediários alcançam melhor eficiência quando movimentam mercadorias em larga escala e as tornam disponíveis aos mercados-alvo. Por meio de contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela pode conseguir trabalhando sozinha. Outros autores corroboram essa idéia quando:

“Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...) Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma

quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias.” (STERN E EL-ANSARY, 1996).

A situação descrita pelos autores pode tornar os canais susceptíveis a uma prática cada vez mais comum em regiões com elevada presença de grandes produtores ou de associações de produtores. Dessa forma organizada e conjunta, os produtores rurais conseguem obter melhores condições de aquisição com os chamados *pools* de compra. Essa tendência é abordada na literatura: “um importante fator, também, a ser considerado é a concentração dos produtores agrícolas, com o objetivo de ganhar escala e reduzir custos administrativos, as propriedades estão se tornando maiores”.(ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Em função dessa tendência, os canais de marketing de produtos químicos direcionados à agricultura se mostram flexíveis quanto a trabalhar com mais de um fornecedor. Em alguns casos, os distribuidores são fiéis a apenas um dos fornecedores principais. Em geral, entretanto, adotam também marcas menos conhecidas como fornecedoras, com o objetivo de completar portfólios e assim obter melhor flexibilidade de oferta no momento de venda ao consumidor final.

A apresentação dessas definições dos canais de marketing e de suas características e funções tornam clara a importância dessas empresas como alavancadoras dos processos de comunicação com os consumidores finais e, conseqüentemente, da comercialização dos insumos agrícolas. No entanto, isso pode trazer à tona a dúvida sobre as razões que levam as indústrias produtoras de insumos com elevado poder econômico a optar pela utilização de intermediários na comercialização de seus produtos. Nesse sentido, o tema do próximo item tratará das principais razões que levam à utilização de intermediários, conforme apontadas pela literatura dedicada ao estudo de canais de marketing e comercialização.

3.6 Razões para Utilização de Intermediários

Quando se analisa o papel de canais de marketing, é comum questionar a necessidade da utilização de intermediários nos processos de comercialização de produtos, quando se pode empregar um processo de venda direta entre os produtores e seus consumidores finais. Rosenbloom (2002) utiliza dois conceitos para responder a esse questionamento. O primeiro seria o da *Especialização e Decisão do Trabalho*, com o qual o autor expõe que um dos principais motivos para utilização de intermediários seria a sua especialização exclusiva nos processos com os quais estão envolvidos, que os torna mais ágeis e dinâmicos. Com isso pode-se eliminar, pelo menos em parte, a idéia de que os fornecedores tenham a necessidade de empregar pessoal especializado em quantidade suficiente para atender toda a demanda. Outro ponto que o autor ressalta é a maior facilidade do intermediário de estar presente e gerar uma comunicação mais freqüente com os consumidores finais, processo esse que seria extremamente difícil e oneroso se realizado diretamente pelos produtores industriais.

Outro motivo ainda é a *Eficiência Contratual* gerada pela utilização de intermediários na comercialização. O autor define eficiência contratual como “o esforço de negociação entre compradores e vendedores para atingir o objetivo da distribuição. Logo é uma relação entre um recurso (esforço de negociação) e um produto (esforço de distribuição)”.

Sendo o Brasil um país de extensões territoriais continentais, fatores como especialização nas vendas dos produtos e proximidade física dos clientes finais podem ser características muito importantes no momento da venda, viabilizando entregar os produtos da maneira mais fácil e ágil e tornar a marca da indústria produtora mais visível nas diferentes áreas de atuação da empresa.

Consoli (2005) cita Alderson (1954), Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Coughlan et al. (2002), com o objetivo de apontar a importância dos canais na comercialização de mercadorias. Para isso, o autor faz uma separação dos fatores que tornam o canal importante em relação à demanda e em relação à oferta.

Fatores relacionados à Demanda

Facilitação da busca

O processo de busca é caracterizado pela incerteza tanto dos consumidores finais quanto dos vendedores. Os usuários finais não sabem ao certo aonde encontrar os produtos ou serviços que procuram, ao passo que os vendedores não sabem ao certo como alcançar os clientes (COUGHLAN et al., 2002).

Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) enfatizam que um dos papéis do intermediário é reduzir a incerteza no processo de distribuição, e a classificam como:

- Incerteza de necessidade – refere-se às dúvidas dos vendedores sobre a real necessidade de seus clientes. Como os intermediários estão numa posição mais favorável para entender as necessidades dos clientes, estes podem ajudar o vendedor a reconhecer o que está sendo disponibilizado e o que é necessário.
- Incerteza de mercado – depende do número de fontes disponíveis para um produto ou serviço. Como é difícil de ser gerenciada, pois a incerteza de mercado resulta das variáveis incontroláveis de marketing, políticas, macroeconômicas ou sociais, as empresas podem tentar reduzi-la ao ampliar a visão sobre o que os canais podem e dever fazer pela empresa.
- Incerteza de transações – relaciona-se aos fluxos imperfeitos entre compradores e vendedores, em que os intermediários têm o importante papel de facilitar os fluxos no canal. Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) destacam que o desenvolvimento de relacionamentos reduz a incerteza, pois prolonga o período de trocas e desenvolve parcerias.

Ajuste de discrepância de sortimento

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Berman (1996) destacam a importância dos intermediários quando estes desempenham a função de classificação de produtos, a qual reduz a discrepância natural entre a variedade de bens e serviços produzidos por um fabricante e a variedade exigida pelo usuário final. Essas funções incluem as seguintes atividades:

- Seleção – envolve a divisão de um fornecimento heterogêneo em estoques separados que sejam relativamente homogêneos.
- Acumulação – o intermediário reúne estoques semelhantes provenientes de várias fontes, transformando-o em único estoque homogêneo e maior (Ex: atacadistas e varejistas).
- Loteamento (fracionamento) – refere-se à divisão de um estoque homogêneo em lotes cada vez menores (Ex: atacadista).
- Sortimento – é a formação de um grupo de produtos para revenda e associação entre si (Ex: varejistas, *shopping centers*).

Dessa forma, os intermediários ajudam os usuários finais a consumir uma combinação de serviços e produtos que são atraentes para todos, criando utilidade para o consumidor final. Eles podem criar utilidade de posse, lugar e tempo ao disponibilizar determinado sortimento em um dado lugar, ou em uma determinada época, fatores esses que se constituem em elementos essenciais para a decisão do consumidor.

Fatores relacionados à Oferta

Criação de rotinas de transações

Cada transação envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços, com o comprador e o vendedor tendo que chegar a um acordo sobre a quantia, modo e prazo de pagamento. Se as transações não estiverem rotinizadas, novas negociações devem ser realizadas a cada transação, perdendo-se eficiência e aumentando-se os custos do canal. A criação de rotinas facilita a compra e a avaliação e tem sido melhorada com o advento de novas tecnologias de informação, como o sistema *Exchange Data Information* (EDI) ou como a própria Internet.

Redução no número de contatos

Para Consoli (2005), “os intermediários surgem no processo de trocas, pois podem aumentar a eficiência do processo. Isso fica evidente pelo fato de ser cada vez maior o número dos produtos disponíveis aos consumidores, e de não ser eficiente para qualquer empresa fabricante atender os consumidores individualmente. Os intermediários existem para diminuir o número total de transações necessárias para cobrir um mercado”.

Ambiente Organizacional: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

habilidade de coletar, disseminar e utilizar a informação de modo eficiente. Isso permite a criação e manutenção de uma rede de comunicações no sistema de marketing a custos reduzidos.

Tendo clareza da importância da utilização de canais na distribuição e comercialização de mercadorias em todos os setores, assim como no de padrão agrícola, torna-se indispensável uma melhor definição dos agentes envolvidos nos processos de comercialização de defensivos. Com esse objetivo, o próximo item do texto procurará identificar quem são os agentes envolvidos direta ou indiretamente nessas transações.

3.7 Agentes Envolvidos nas Relações

Este item tem por principal objetivo interar o leitor sobre as diferentes formas observadas de comercialização de defensivos agrícolas via canais de marketing, fazendo assim uma descrição mais aprofundada dos atores envolvidos na comercialização dos produtos por meio dos agentes caracterizados como objeto de estudo desta pesquisa, ou seja, os canais de marketing caracterizados como *revendas*.

Como descrito anteriormente, as relações num Sistema Agroindustrial envolvem diferentes agentes (ver Figura 11 a seguir). Apesar da importância que deve ser atribuída a todos esses agentes, para melhor compreensão das relações existentes entre o canal de distribuição e a indústria fornecedora e entre o canal e seus consumidores, estes sendo representados pelos produtores agrícolas, analisaremos apenas os agentes envolvidos nas relações do chamado “antes da porteira”. Para explicar esses agentes e as relações existentes entre si, utilizaremos o modelo proposto por Zylbersztajn (2000), porém restringindo-nos apenas às duas primeiras “caixas” dos Sistemas Agroindustriais proposto pelo autor, ou seja, a Indústria de Insumos (produtora) e os produtores rurais.

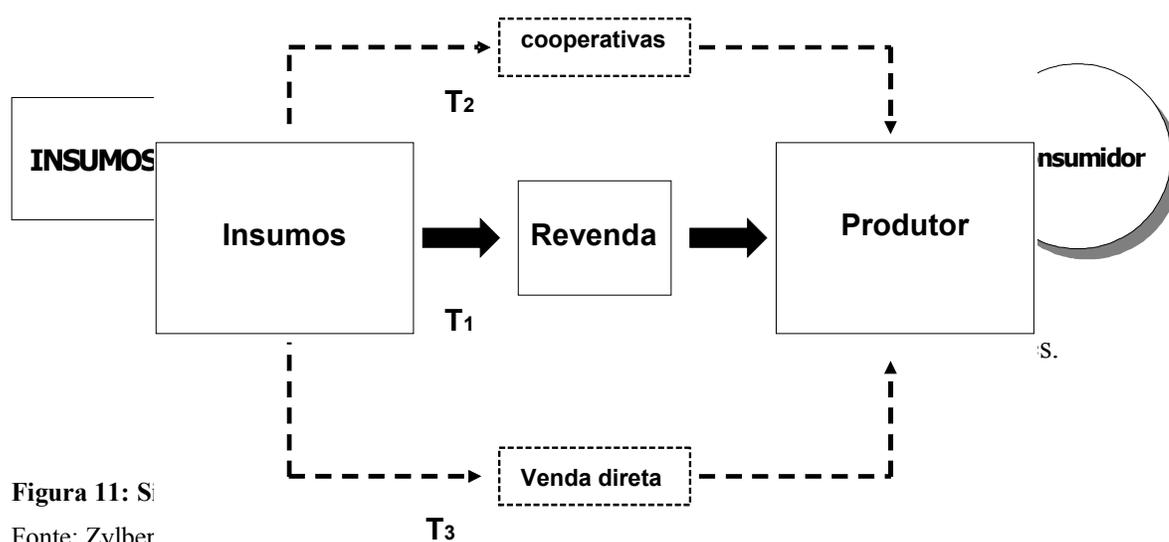


Figura 11: Si

Fonte: Zylber

Como definido anteriormente, os canais de marketing estudados por esta pesquisa se apresentam na colocação intermediária entre as duas primeiras “caixas” da representação de SAG proposta por Zylbersztajn (1995), desenvolvendo as ações de comercialização dos produtos e serviços entre os dois agentes do sistema. Nesse sentido, a Figura 12 procura representar as possíveis relações entre a indústria e seus diferentes canais de comercialização de defensivos, enfocando o objeto desta pesquisa, caracterizado como “Revenda”.

Figura 12: Agentes Envolvidos nas Relações

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 12 ilustra os agentes atuantes na comercialização de um insumo agrícola, desde sua fabricação realizada pelas indústrias, com os diferentes caminhos possíveis que esse produto pode tomar até chegar ao alcance de seus consumidores finais de defensivos, neste caso os produtores agrícolas. Para isso, foram analisadas três formas básicas e bem distintas de comercialização do produto, sendo as duas primeiras tratadas na Figura 12 como T₁ e T₂, para se referirem às formas de comercialização via canais de distribuição. A primeira forma (T₁) é representada por lojas especializadas em vendas de insumos agrícolas, comumente chamadas apenas de “Revenda”; são objetos deste estudo, e serão analisadas em maior profundidade. No segundo caso, trata-se das vendas através de cooperativas de produtores rurais. Embora a literatura caracterize as cooperativas como canais de distribuição, esses sistemas organizacionais não serão abordados neste trabalho em virtude de apresentarem especificidades de funcionamento e composição que escapam ao escopo da pesquisa. Uma terceira forma, adotada em casos especiais, é apresentada na representação T₃, que ilustra a comercialização do produto via venda direta das indústrias para o produtor rural. Esses agentes serão descritos mais detalhadamente a seguir, iniciando-se pela comercialização via canal de distribuição (revenda).

Na forma T₁, os agentes envolvidos nessa “via” de comercialização de insumos agrícolas são caracterizados pela indústria produtora, envolvendo não apenas todos os seus departamentos, em especial os de Produção, Marketing, Vendas e Crédito e Cobrança, mas também as empresas comercializadoras dos insumos (canais) e outros agentes facilitadores como bancos, logística, armazéns, etc. Esse é o tipo de comercialização foco deste estudo e, portanto, ao qual se dará maior relevância no trabalho.

A comunicação entre as indústrias produtoras e seus canais de distribuição (revendas) ocorre principalmente através dos chamados Representantes Técnicos de Vendas (RTVs), que compõem uma equipe contratada pelas indústrias produtoras para trabalharem no campo, em contato direto com os canais de distribuição e com os consumidores finais.

Sua atuação visa a estimular a confiança de ambos em relação à produtora e, principalmente, criar demanda para os produtos a serem comercializados. Essa equipe atua em regiões pré-definidas e, em muitos casos, tem contato diário e direto com os canais de distribuição, estabelecendo, assim, a comunicação destes com seus fornecedores. São também eles que divulgam no campo os planos de marketing, dos quais fazem parte as estratégias de preços e promoção dos produtos, assim como todo o material de propaganda fornecido pelas indústrias, o que os torna personagens essenciais para estabelecer o relacionamento indústria/canal e para implementar a estratégia no campo. Essa equipe é gerida por um Departamento de Marketing das indústrias e são “os olhos” desse departamento junto ao consumidor final que trazem, num curto período de tempo, as demandas, necessidades, satisfações e insatisfações dos produtores usuários dos defensivos agrícolas.

Do outro lado desse relacionamento estão os gestores dos canais, que negociam com a equipe de vendas das indústrias (RTVs) as melhores formas de comprar os produtos que irão comercializar. Como já foi dito anteriormente, um dos fatores presentes na utilização de canais de intermediários na distribuição e comercialização de produtos é a transferência dos direitos de propriedade sobre esse produto; daí a importância do bom relacionamento do gestor do canal com o RTV na hora da negociação de compra, já que o faturamento do canal está baseado nas margens obtidas em cima dos produtos fornecidos pelas indústrias.

Assim como a indústria, o canal também emprega uma equipe de vendedores que estabelecem a ligação direta com o produtor rural (consumidor final). Esses vendedores do canal têm ligação muitas vezes relativamente íntima com seus clientes, mantendo com os mesmos contatos sociais, mesmo em períodos que não são épocas de compras. Realizam, na prática, o Marketing de Relacionamento. Esse Marketing de Relacionamento efetuado pelos canais com seus consumidores é um dos mecanismos mais importantes para alavancar as vendas, já que, apesar de eles terem que seguir regras de comercialização previamente estabelecidas pelas indústrias produtoras, o que realmente influi na decisão de compra é o conhecimento, muitas vezes profundo, que o vendedor tem do cotidiano e dos negócios de seus clientes, precisamente o tema da análise de alinhamento para este estudo.

A T₂ representa a forma de comercialização por meio de cooperativas de produtores. Trata-se de um canal estratégico para a indústria produtora, porque, como as cooperativas

se encontram presentes em muitas regiões produtoras, estas podem estabelecer uma ligação, muitas vezes mais próxima com os agricultores cooperados.

O processo de comercialização de insumos agrícolas via cooperativas se assemelha bastante ao processo através de revendas, visto que a indústria produtora assume praticamente o mesmo papel, variando apenas em alguns casos, quando então a indústria apresenta em sua estrutura um departamento exclusivo para negociar com cooperativas. Do outro lado da negociação está o corpo dirigente da cooperativa, que toma as decisões de acordo com as necessidades de seus associados. As indústrias produtoras têm menor “margem de manobra” nas transações com cooperativas, já que estas têm elevado poder de compra e, em muitos casos, adquirem os produtos que necessitam de várias marcas concorrentes, evitando que a fidelidade se transforme em dependência.

A T₃ é a representação da terceira forma de comercialização de insumos agrícolas, representada na Figura 12. É uma forma de comercialização muito particular realizada pelas indústrias, na qual se distinguem dois agentes bem definidos: de um lado encontra-se a indústria produtora e, de outro, o produtor rural (consumidor final), numa relação denominada “venda direta”. Para que esse tipo de transação seja viável, o consumidor tem que ser uma organização ou um produtor de grande porte, com capacidade de utilização de insumos e bastante profissional em termos técnicos e gerenciais. Com essas características o consumidor assume um poder de negociação muito grande, extrapolando o tipo de negócio realizado através de canais. Um exemplo desse tipo de comercialização seria a venda direta realizada pelas indústrias às usinas produtoras de açúcar e álcool de grande porte.

Como já citado anteriormente, o foco deste trabalho são as relações estabelecidas entre os canais de marketing os consumidores finais. Portanto, embora reconhecendo a importância de outros modelos de comercialização de defensivos, a pesquisa enfocará apenas o modelo T₁ para verificar se existe e como se dá a influência do alinhamento estratégico sobre seu desempenho. Existe a possibilidade de existirem conflitos entre os três modelos, pela razão de serem distintos e trabalharem com diferentes agentes, mas o consumidor final é o mesmo na maioria das vezes.

Assim, ao estudar a influência do alinhamento no caso do modelo de comercialização através de canais, este trabalho espera contribuir para o fortalecimento do modelo e aperfeiçoamento de sua gestão.

3.8 Canais de Marketing e Estratégia Empresarial

A literatura trata do tema de estratégias de canais a partir da visão da indústria, ou seja, o próprio canal passa a ser visto como uma estratégia de escoamento e comercialização dos produtos fabricados. Essa linha é bastante verificada quando se trata de canais exclusivos da indústria, que freqüentemente possuem vínculos contratuais formais.

Uma outra linha de pesquisa trata o conceito de canais de marketing sob a perspectiva dos estudos em estratégia e gestão empresarial, desvincilhando-se, em parte, dos temas abordados pela literatura de marketing. Para explicar tal abordagem, Kato (2004) expõe que “a área de estratégia tem se desenvolvido bastante dentro do campo da administração”. O autor explica ainda que a estratégia “tem sido usada com freqüência na área de canais de marketing”, sendo uma área bastante importante para a literatura de marketing.

Essa abordagem define os canais como um conjunto de instituições especializadas em intermediação, ação esta considerada como fator determinante à própria constituição dos canais. Ainda segundo Kato (2004), essa estrutura dos canais pressupõe a existência de empresas, levando assim a uma abordagem das “razões para a constituição das empresas”. Nesse contexto, o autor faz um paralelo com o tema dos limites da firma (COASE, 1952), que procurou definir conceitualmente a empresa.

Segundo Coase (1952), os funcionários movem-se dentro das organizações não para onde os preços dos fatores se tornam mais altos, ou seja, aonde os rendimentos são maiores, mas para onde são ordenados a se dirigirem. Com o objetivo de absorver tal discrepância, a literatura econômica passou a discorrer sobre a lógica do funcionamento das empresas. Assim, Clark (1952) sugeriu a função de coordenação para o empreendedor e Knight (1952) delegou a mesma função ao administrador.

Segundo Kato (2004), a razão principal pela qual seria lucrativo estabelecer uma empresa parece ser que a de que há um custo em se usar o mecanismo de preço. “O custo mais óbvio de “organizar” a produção através do mecanismo de preço é o de descobrir quais são os preços relevantes.”(COASE, 1952).

Para esses autores, tais custos poderiam ser diminuídos pela emergência de especialistas. Os custos de negociar e concluir um contrato separado para cada transação também deveriam ser levados em consideração.

Um outro custo que também deveria ser levado em conta, segundo os autores, diz respeito a fornecimentos por períodos mais prolongados, pois, além do custo de se fazer sucessivos contratos de fornecimento, há também a possibilidade de o comprador fazer questão de contar com um grau de certeza no fornecimento do produto. Isso poderia não ser interessante no futuro para o produtor, caso o produtor viesse a estabelecer um mecanismo de preços. Assim as pessoas poderiam dar lugar a uma empresa que tratasse dos casos em que um contrato de curto prazo fosse insatisfatório, ou seja, quando houvesse uma procura por garantia de fornecimento de longo prazo. (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972).

Utilizando as definições conceituais sobre os limites da firma e as razões apontadas para a definição do tamanho das empresas (CHANDLER, 1990), Kato (2004) expõe como a “estratégia de canais de marketing se relaciona com a estratégica genérica das empresas”. Segundo o autor, a partir dos ensinamentos dos principais autores sobre estratégia (CHANDLER, 1962; LEARNED, 1965; ANSOFF, 1977; SCHENDEL e HOLFER, 1979) pode-se concluir que a estratégia de canais deveria estar dentro da área funcional do marketing apesar de, em alguns casos, os autores de estratégia não enfatizarem a cobertura geográfica como parte da estratégia de um canal, e considerarem que essas decisões pertenceriam a outro nível de estratégia. A visão dos primeiros teóricos (CHANDLER, 1962 e ANSOFF, 1977) costuma atribuir maior importância aos aspectos de distribuição. Segundo Chandler (1992), “a disponibilidade de transporte e comunicação eficientes é um dos fatores que propiciam a própria existência das grandes empresas e corporações”. Kato (2004) complementa expondo que a disponibilidade de uma estrutura de transporte e comunicação possibilitou a construção de fábricas maiores e permitiu a exploração da economia de escala. Conseqüentemente, as empresas se defrontaram com a necessidade de criar uma estrutura de vendas que escoasse o maior volume de produção, seja utilizando

estruturas especializadas existentes no mercado, seja criando suas próprias estruturas, caso o mercado não as tivesse disponíveis, o que as levou a incorporarem internamente as funções de mercado. Segundo o autor, seria nesse momento que se tornaria relevante a abordagem da análise dos custos de transação entre a fábrica e os mercados proposta por Williamson (1985). Para esse autor, as funções de mercado seriam trabalhadas pela empresa através da hierarquia da própria empresa, ou seja, passariam a ser desempenhadas não em função do mecanismo de preço, mas em função da “obediência a uma cadeia hierárquica de comando”, ou dentro da própria empresa, conforme definido por Coase (1952).

Para Ansoff (1990), a preocupação com os sistemas de distribuição caberia ao que ele denomina decisões administrativas, muito embora as preocupações quanto às estratégias específicas de canais de marketing estão quase ausentes em seu trabalho, que se volta ao chamado nível corporativo e de negócios.

Segundo Kato (2004), citando Porter (1989), a área de distribuição é bastante importante na estratégia das empresas. Em seu modelo de cadeia de valores, o autor cria o conceito de atividades básicas, onde a logística externa é citada como uma entre essas atividades, assim como marketing e vendas e os serviços, sendo estas ligadas diretamente à estratégia de distribuição. Nesse contexto, os canais estariam contemplados no que o autor caracteriza como “elos externos”, que ligariam as atividades básicas de uma empresa às atividades básicas de outra empresa.

Williamson (1985) também faz uma ligação direta da estratégia com a área de distribuição, já que o conceito principal de seu modelo, os custos de transação, estão diretamente ligados aos custos logísticos que uma empresa deveria absorver.

A partir da análise do tema de canais sob a ótica da estratégia empresarial, Kato (2004) argumenta que canais de marketing são vistos na teoria de estratégia como uma preocupação de uma instância superior, ao nível de indústria ou mesmo corporativo, embora tratado na literatura de marketing dentro das estratégias da área de marketing.

Este estudo fez uma abordagem das ações referentes à estratégia de marketing de relacionamento com os clientes finais dos produtos da indústria. Esse tema foi considerado relevante por permear os interesses tanto de indústria como os dos canais de marketing, permitindo a utilização de estratégias conjuntas, o que foi caracterizado anteriormente pela ligação das atividades básicas entre as duas empresas.

4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

“O Marketing de Relacionamento é uma atividade de gestão que visa propiciar a fidelização e conseqüente manutenção de clientes importantes e/ou potenciais para uma empresa – “tarefa de criar forte lealdade dos consumidores.”” (KOTLER, 1994).

Emprega-se um conjunto de técnicas e processos de marketing, de vendas e de comunicação, bem como atenção e cuidados com o cliente, visando identificá-lo de forma mais personalizada e nominal, para criar relacionamentos duradouros e administrá-los com benefício mútuo. (STONE; WOODCOCK, 1998).

O marketing de relacionamento baseia-se na premissa de que contas importantes precisam de atenção contínua e concentrada. Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que lhes telefonar quando acham que eles estão prontos para fazer pedidos. Devem lhes telefonar ou fazer visitas em outras ocasiões, convidá-los para jantar e fazer sugestões úteis sobre seu negócio. Devem monitorar os clientes-chave, conhecer os problemas deles e estar prontos para servi-los de diversas maneiras. (KOTLER, 2000).

O marketing de relacionamento combina elementos de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto com o objetivo de criar modelos permanentes e eficazes de comunicação com o cliente para conquistar sua lealdade (COPULSKY; WOLF, 1990).

Segundo explica a literatura, uma das formas de se criar um relacionamento com clientes em geral e principalmente com clientes-chave, são os programas de relacionamento formulados pelas próprias empresas de acordo com sua necessidade. Um programa de relacionamento bem desenvolvido e, principalmente, bem gerido, torna-se instrumento fundamental nos processos de venda, consolidando a fidelização por parte do cliente e fazendo com que este se sinta prestigiado com o atendimento que recebe.

DOHERTY (1995) explica que os clientes não são iguais e que apenas uma pequena parcela destes é responsável pela maioria das receitas e lucros. Dessa forma, o marketing de relacionamento deve envolver a captura, mensuração e monitoramento das atividades de compra de consumidores atuais e potenciais, enfocando aqueles considerados mais valiosos. Para o seu sucesso, a presença de uma cultura corporativa com essa preocupação é indispensável. Além disso, segundo Gordon (1998), os padrões dessa cultura empresarial devem enfatizar o respeito pelos outros e o compromisso ativo com a escuta de necessidades, expectativas e reclamações.

O marketing de relacionamento parte da constatação de que a competição no mercado é cada vez mais acirrada e de que a diversidade das pessoas precisa ser levada em conta quando se elaboram estratégias. Criar programas onde essas necessidades individuais, ou pelo menos a sua maioria, possam ser entendidas e, possivelmente, supridas pelas empresas demandadas pelos clientes, é o caminho indicado para se obterem resultados competitivos. Nesse sentido, investir no melhor relacionamento, possibilita diminuir os custos de transação no momento da comercialização dos produtos.

Na visão de Evans e Laskins (1994), o marketing de relacionamento refere-se a um contínuo processo de construção de alianças de longo prazo com os clientes, com o intuito de alcançar objetivos comuns, tais como o entendimento e satisfação de suas necessidades, a parceria nos serviços e o fornecimento da melhor qualidade adaptada às necessidades individuais. Para tal, esse processo implica uma constante comunicação com os clientes e sua integração no planejamento estratégico da empresa. Os mesmos autores ainda definem que é fundamental o apoio da liderança e a presença de uma cultura corporativa focalizada no cliente.

A prática do marketing de relacionamento é utilizada por muitas empresas para atingir objetivos de mais longo prazo, e não visando apenas a uma venda específica. Para que o vendedor saiba lidar com esse tipo de relacionamento e possa estabelecer um mais elevado grau de confiança com seus clientes, Neil Rackman (*apud* Kotler 2000) propõe um método de venda direcionado aos clientes potenciais, que o autor denomina SPIN (*Situação, Problema, Implicação e Necessidade de Retorno*). Como instrumento para a utilização, o autor propõe quatro tipos de perguntas que devem ser feitas pelos vendedores aos seus principais clientes potenciais:

1. Perguntas Situacionais: sobre fatos e situação presente do comprador, como por exemplo: “Quais sistemas você usa para se comunicar com seus clientes?”; 2. Perguntas sobre Problemas: relacionadas com problemas, dificuldades e insatisfações que o comprador está experimentando, como por exemplo: “Quais partes do sistema geram erros?”; 3. Perguntas de Implicação: sobre as conseqüências ou efeitos dos problemas, dificuldades ou insatisfações do cliente, como por exemplo: “Como este problema afeta a produtividade da sua equipe?”; 4. Perguntas de Necessidade de Retorno: quanto ao valor ou à utilidade de uma solução proposta, como por exemplo: “Quanto você economizaria se nossa empresa pudesse ajudá-lo a reduzir os erros em 80 por cento?”.

Para Pessanha Filho (2004), as empresas têm percebido que os relacionamentos duradouros baseados na confiança e cumplicidade com os clientes são os seus ativos mais valiosos e, conforme colocam Duncan e Moriarty (1998), tais relacionamentos podem ser alcançados mediante comunicações interativas que incentivem, ao invés do monólogo, o diálogo. Segundo esses autores, enquanto a persuasão é adotada nas transações de curto prazo, nos relacionamentos de longo prazo outras funções da comunicação, tais como a informação, a resposta e a escuta, devem ter prioridade, reduzindo a distância entre a empresa e seus clientes.

O diálogo entre a empresa e seus clientes deve ser adotado como estratégia. Entretanto, segundo Munger (1996), é preciso que sua forma seja divertida e envolvente, e o momento adequado. É preciso estabelecer um tipo de diálogo em que as perguntas sejam feitas de modo a demonstrar preocupação, em que se ouça com atenção por ser importante e em que se aja por ser necessário (LOWDER, 1996). A conquista será, portanto, de uma relação de reciprocidade, até porque um relacionamento unilateral é uma extorsão ou uma consideração não-correspondida, o que num ou noutro caso está condenado (GORDON, 1998).

Para Fournier, Dobscha e Mick (1998), é importante não esquecer que a intimidade e a vulnerabilidade estão diretamente relacionadas e que suas regras básicas são: o suporte emocional, o respeito à privacidade, a tolerância com o outro e a capacidade de tratar segredos e dados confidenciais com sigilo e sobriedade. Tais exigências significam, na

visão de Stern (1997), o desejo de compartilhar pensamentos e sentimentos por meio da comunicação; o cuidado demonstrado por meio do altruísmo em vez da reciprocidade; a cumplicidade; o conforto conquistado pela segurança; e a capacidade de resolução de conflitos. Duncan (1997) lembra que o marketing de relacionamento deve significar o aprendizado contínuo sobre seus clientes individuais, com o intuito de estabelecer diálogos de interesse mútuo. Os consumidores procuram o refúgio, o reconhecimento e a receptividade e as empresas devem conduzir seus diálogos com respeito, tendo em vista reforçar o envolvimento dos mesmos.

Huskes (2000) define marketing de relacionamento como: “o conjunto de ações que a empresa e os funcionários realizam, orientados por um programa de fidelização, com o objetivo de conquistar e manter a simpatia e a confiança do consumidor para receber em troca, por um período de tempo o mais longo possível, a preferência do consumidor quando de suas compras”.

Na visão de Kotler & Armstrong (1998), marketing de relacionamento significa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Esse conceito implica uma visão em longo prazo de todas as atividades da empresa que compromete todos os setores, desde os mais básicos aos mais estratégicos, na busca da satisfação do cliente.

Nesse contexto, faz-se necessário um profundo conhecimento das necessidades e objetivos dos clientes em questão, promovendo assim ações que chamem sua atenção e os motivem a permanecer como clientes da empresa e se tornarem, num estágio mais avançado, divulgadores dos serviços dessa empresa. Feitas essas considerações, o presente trabalho utilizará os assuntos abordados no conceito de marketing de relacionamento, para agora verificar possíveis alinhamentos em estratégias de relacionamento com os clientes dos canais de marketing e comercialização de defensivos agrícolas pesquisados.

4.1 O Marketing e a Orientação para Relacionamentos

A teoria do marketing vem acompanhando as mudanças na forma em que as organizações se relacionam com seus mercados e com a sociedade como um todo. No começo do século XX, o marketing era basicamente orientado para a produção. As empresas daquela época sabiam que tudo o que fossem capazes de produzir seria vendido, independentemente dos atributos do produto ou das necessidades dos consumidores. Infelizmente, até os dias de hoje ainda existem empresas presas a esse paradigma, empregando técnicas de vendas que consideram serem práticas de marketing. Entretanto, a própria função organizacional chamada marketing vem redefinindo seus conceitos e práticas. Trata-se de um esforço para acompanhar as profundas transformações ocorrendo com os negócios na arena do mercado globalizado causadas não apenas pelo advento da tecnologia de informação, que agilizou os contatos e multiplicou as conexões, como também pelas mudanças no comportamento dos clientes, agora mais informados e conscientes de seus direitos de escolha e de seu poder de compra.

A orientação com ênfase na satisfação dos clientes pregada pelo marketing contemporâneo tem propiciado que muitas empresas atinjam seus objetivos estratégicos. Esta orientação leva a indústria a produzir o que os clientes querem e precisam e a acrescentar apoios e serviços que extrapolam a simples transação. Esta concepção de marketing é baseada em três pilares: ações orientadas para o cliente, coordenação e integração de todas as atividades de marketing, e foco na criação de valor para os *stakeholders*. Este conceito de marketing permanece em linha com o tradicional modelo dos 4 P's (preço, promoção, praça e produto) criado por Perreault e McCarthy (1997) na primeira edição do livro "Basics of Marketing". Mas ele demonstra e reforça que o marketing é um aspecto da gestão das empresas que vai muito além de operar vendas e promovê-las através da propaganda. (CLARO, 2004)

Com o amadurecimento do conceito amplo de marketing, gestores e acadêmicos começaram a ressaltar a importância do marketing de relacionamento. Por que o marketing de relacionamento começa a estar no topo da agenda de ações de gestores e pesquisadores? Existe, sem dúvida, uma série de fatores que levou esse tema ao centro das atenções, dentre os quais se podem destacar três.

O primeiro diz respeito à ampla propagação do emprego de sistemas de informação que integram os negócios em uma cadeia de valor e que permitem o acesso generalizado a informações valiosas. Em quase todas as empresas as equipes de tecnologia de informação vêm refinando *softwares* e processos, a fim de aferir com maior precisão os custos e despesas e de integrar ações e decisões que permitam estimar o valor entregue aos clientes. Dessa forma, pode-se avaliar, simultaneamente, o custo e o prejuízo da perda de um cliente. Ora, não é muito atraente para uma empresa trabalhar arduamente e gastar muito dinheiro para atrair novos clientes que estão apenas substituindo aqueles que foram perdidos. Por essa razão, as ações de marketing devem ser orientadas pela estratégia de satisfazer e reter clientes, muito embora devam ser elaboradas e implementadas, também e sempre, ações para conquistar novos clientes. Claro (2004) relata que a Consultoria Mckinsey realizou uma pesquisa demonstrando que compras repetidas (clientes fiéis) geram mais que o dobro de lucratividade, quando comparadas àquelas realizadas por novos clientes. A conclusão dos consultores é que os clientes devem ser tratados como ativos reais da empresa e como investimentos a serem criteriosamente administrados. Isso permite ressaltar que os sistemas de informações gerenciais das empresas são elementos essenciais para apoiarem a elaboração de estratégias de marketing orientadas para os relacionamentos, pois permitem a mensuração de ganhos e perdas tanto em termos globais, como específicos à relação com cada cliente. Além disso, também a captação de informações valiosas sobre comportamento do consumidor, o monitoramento e análise dos pontos fortes e fracos da estratégia de marketing adotada e de sua implementação pelos canais constituem importantes insumos que a tecnologia de informação pode propiciar à gestão do relacionamento.

Como explica o autor, com a expansão dos serviços, os profissionais de marketing começaram a prestar mais atenção ao lado mais *soft* da interação com seus clientes. Muitas empresas perceberam que não era suficiente ter um excelente produto, processos impecáveis e melhores preços. Isso porque talvez o que mais norteia as decisões de um cliente de continuar a se relacionar com uma empresa é o modo como ele/ela é tratado, ou como ele/ela se sente fazendo negócios com a empresa. Com o avanço em serviços, os profissionais responsáveis por relacionamentos puderam desenvolver uma visão holística da contribuição do marketing para atingir a satisfação dos clientes alcançando, inclusive a subjetividade do cliente.

A esses fatores analisados, há que se acrescentar a mudança da natureza da competição em muitos setores da economia globalizada. As empresas precisam ser capazes de competir em diferentes espaços regionais, com táticas adequadas aos níveis local e global. Há alguns anos, a empresa que oferecesse um produto de alta qualidade tinha sua vantagem competitiva assegurada sobre a concorrência. Atualmente, dado que a maioria dos fabricantes de produtos trabalha com padrões tecnológicos avançados e processos com elevados níveis de excelência operacional, um produto raramente apresenta má qualidade ou pode ser distinguido dos demais pela qualidade excepcional. Além disso, as empresas respeitam os termos de garantia e, quando necessário, os produtos são substituídos com agilidade em respeito aos direitos do consumidor e para assegurar a reputação da marca no mercado. No componente de serviços, também se podem notar avanços similares e altos padrões de qualidade no atendimento e a extensão de ações de assistência e orientação pós-venda. Nesse contexto, empresas que competem nesses mercados começam a perceber a estratégia de gestão do relacionamento como um diferencial essencial para o sucesso dos negócios, que precisa ser desenvolvido com criatividade e integridade de modo a inviabilizar a simples cópia pela concorrência.

Claro (2004) procura descrever a importância do marketing de relacionamento como fonte de vantagem competitiva, principalmente, no que tange às empresas envolvidas em ambientes com níveis de concorrência acirrados:

“Os relacionamentos permitem às empresas explorarem ao máximo seus recursos a fim de obter vantagens competitivas que sozinhas elas não seriam capazes de obter. Os mercados vivem hoje uma realidade onde empresas precisam oferecer valor aos clientes, precisam se diferenciar frente a uma concorrência que se utiliza cada vez mais de modelos de marketing agressivos. É crítico para uma empresa ter um desenvolvimento de produtos impecável, definir preços competitivos, desenvolver uma campanha promocional eficaz e tornar seus produtos e serviços disponíveis de forma que o cliente tenha um conveniente acesso a eles. Acima de tudo o cliente precisa ser fidelizado. O tema do relacionamento é fascinante, pois permite que empresas, concorrendo em mercados onde a concorrência atingiu níveis de competição bastante elevados, criem valor para o cliente.” (CLARO, 2004).

Segundo o mesmo autor, a satisfação do cliente sempre foi central em qualquer ação de marketing. Os profissionais de marketing perceberam que se torna ainda mais importante a satisfação no longo prazo. O foco no relacionamento com clientes permite que as empresas conheçam muito melhor o que eles querem e como o querem, além de suas necessidades e expectativas, declaradas ou não-declaradas. Os clientes passam a ser valorizados pela cultura organizacional como ativos de longo prazo que fornecem ganhos, sempre que estejam satisfeitos e confiantes. As empresas constatam que embora o preço e a qualidade sejam elementos importantes na hora de realizar uma venda ou compra, não são entretanto suficientes para conquistar a lealdade dos clientes, a qual depende da construção de um relacionamento de respeito e compromissos mútuos.

Culturas Orientadas para o Mercado

A cultura organizacional é definida por Deshpandé e Webster, Jr. (1993) como o conjunto de valores e crenças compartilhados que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e que lhes fornece normas para seu comportamento e desempenho na organização. Nesse sentido, a cultura da empresa orientada para o mercado é descrita como: “o conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, sem excluir aqueles dos demais *stakeholders*, tais como proprietários gerentes e empregados, para desenvolver uma empresa lucrativa em longo prazo” (DESHPANDÉ; FALEY; WEBSTER, JR., 1993).

Narver e Slater (1990) e Day (1990) corroboram afirmando que as empresas orientadas para o mercado apresentam padrões culturais, ou seja, crenças, valores, normas, procedimentos e formas de comportamento organizacional completamente diferentes daquelas das empresas orientadas para si mesmas. Estas se caracterizam por uma cultura introspectiva, fechada em si mesma, resistente a mudanças e pouco sensível às transformações que ocorrem no ambiente externo, capazes de impactar seu desempenho. Day (1990) ainda afirma que para se tornar orientada para o mercado, uma empresa precisa identificar e construir as capacidades de “sentir” e de se relacionar com o mercado e com a sociedade abrangente. Quanto mais essas capacidades estiverem embutidas nas

organizações, mais rapidamente as empresas se anteciparão e responderão de forma pró-ativa às mudanças, assim assegurando seu posicionamento e até ampliando seu mercado.

Competências no Relacionamento com Clientes

Competências para Perceber (“sentir”) o Mercado

A coleta e a disseminação de informações na empresa são apresentadas por vários autores como chaves da orientação para o mercado (KHOLI E JAWORKSI, 1990; NARVER E SLATER, 1990; HUNG E MORGAN, 1995). Webster, Jr. (1994) afirma que, além do conhecimento sobre os clientes, as empresas orientadas para o mercado devem estar conscientes das ofertas de produtos e serviços dos concorrentes, bem como de sua própria imagem junto aos clientes.

A capacidade de “sentir” o mercado, no sentido de uma percepção mais ampla e profunda, refere-se às competências desenvolvidas pelas organizações no sentido de sentir e agir sobre fatos e tendências que emergem continuamente e que, muitas vezes, são somente perceptíveis por meio da interpretação de alguns indícios. Essas empresas são mais bem equipadas para prever como os mercados reagirão às ações destinadas a reter ou atrair clientes, para aperfeiçoar suas relações com os distribuidores e para conter a ação dos concorrentes. Também se destacam por sua habilidade de compreender as informações colhidas do mercado e transformá-las em conhecimento compartilhado por toda a organização (DAY, 1990). Obter e informações e gerar conhecimento podem ser atividades dispendiosas para a empresa, por isso devem ser consideradas valores que a organização agrega aos seus negócios. (HOUSTON, 1986). Day e Nedungadi (1994) mostraram que as empresas orientadas para o mercado detêm ampla gama de conhecimentos sobre seus concorrentes e clientes, obtêm maior consenso no interior de sua equipe de gerentes quanto à natureza de sua vantagem competitiva, e elaboram objetivos estratégicos mais estáveis.

Competências de Relação com o Mercado

Para Day (1990), os elementos organizacionais que constituem a capacidade de relação com o mercado são: orientação para o relacionamento; conhecimentos e habilidades; e integração e alinhamento de processos. A orientação para o relacionamento deve penetrar em todos os escaninhos da cultura organizacional através de valores e normas e comportamentos que norteiam todas as interações com o cliente – antes, durante e depois da venda. Um profundo **conhecimento** sobre o cliente é necessário para que a orientação para o relacionamento exerça um poder de alavancagem sobre o desempenho da empresa. Assim, a empresa deve investir em sua base de conhecimento e na forma de aprendizagem e compartilhamento do mesmo. Também importante na formação da capacidade de relação com o mercado são as **habilidades** desenvolvidas pelas pessoas alocadas nas diversas equipes (financeira, administrativas, comercial, etc.) em relação ao tratamento junto aos clientes. O último elemento refere-se **ao alinhamento que integra as atividades e processos**, dentro ou fora da empresa, com os seus clientes. A capacidade de relação com o mercado, explanada por Day (1990), na prática refere-se a dois tipos de estratégias para a formação e estímulo de relacionamentos: aquelas sensíveis aos clientes, especialmente aplicadas aos mercados de consumo de massa e virtualmente a todos os serviços, buscando desenvolver a lealdade dos clientes, e as estratégias de colaboração com os clientes e articulações com os parceiros de setor, especialmente concebidas para mercados organizacionais. Complementando, Day (1990) afirma que “a habilidade de uma empresa em criar e manter um relacionamento com seus clientes mais valiosos é uma base durável para uma vantagem competitiva”.

Competências para Visão Estratégica

Segundo Fuller (1996), o planejamento estratégico como conceito e prática da administração está atualmente sendo questionado. Produtos de uma era em que a competição era administrada sob a influência de um ambiente externo relativamente

simples, estável e previsível, os sistemas de planejamento estratégico eram, então, usados como mecanismos de controle para reduzir incertezas e alocar poder. Hamel (1996) defende a estratégia como sendo uma revolução na administração contemporânea e afirma que o problema essencial das organizações atualmente consiste na falha em distinguir planejamento de elaboração estratégica. As empresas orientadas ao mercado não confundem a concepção e o direcionamento estratégicos com planejamento estratégico orientado para o controle. Essas empresas desenvolveram uma capacidade de pensamento estratégico que, segundo Day (1999), corresponde a um processo orientado para elaborar uma direção estratégica, que norteie ações, decisões e práticas de gestão. A estratégia começa com a compreensão do mercado e volta-se para a organização, ao invés de mover-se da organização para o mercado, tendo partido da aceção da prevalência do contexto externo sobre o interno. Day afirma ainda que essas organizações apresentam duas características importantes: usam um processo de planejamento adaptável, focalizando problemas em tempo real, e se antecipam às necessidades do mercado, combinando a compreensão de suas capacidades e limitações com um ponto de vista amplamente informado sobre as tendências de futuro. Souza (2002) corrobora afirmando que, com a capacidade de visão estratégica, as empresas orientadas para o mercado se esforçam continuamente para encontrar novas formas de obter vantagens e crescer, contando, para isso, com um profundo conhecimento sempre atualizado do espaço em que operam suas transações.

A Competência Operacional

A primeira dimensão proposta no modelo de Sirdeshmukh et al. (2002) como influenciadora da confiabilidade dos consumidores é a competência operacional. Para esses autores, essa competência está relacionada com a expectativa que o consumidor elabora acerca da excelência de *performance* do parceiro com quem estabelece a troca relacional e, no caso, da empresa. Essa expectativa implica habilidades, competências e características para a execução de determinada tarefa que o consumidor/cliente espera encontrar no desempenho empresarial. A percepção em relação à competência de uma empresa ou

fornecedor pode ser determinante para a manutenção ou rompimento de um relacionamento (SIRDESHMUKH et al., 2002).

Anteriormente, Doney e Cannon (1997) já alertavam que a perícia de um vendedor na execução de suas tarefas influencia positivamente a confiança do consumidor, enquanto Moorman et al. (1993) atestavam por meio de pesquisas que a percepção do usuário em relação ao conhecimento e a competência técnica do vendedor influenciam o nível de confiança estabelecido no relacionamento entre ambos.

A Benevolência Operacional

Bitner et al. (1990) destacam o que por eles é chamado de “ações de funcionários não-solicitadas e inesperadas”. Estas se referem aos comportamentos adotados pelas pessoas que surpreendem o consumidor pela atenção especial, algo bom e inusitado, comprovando a benevolência da empresa e do funcionário responsável pelo contato.

Sirdeshmukh et al. (2002) equiparam os atos de benevolência “aos comportamentos que refletem uma motivação para colocar os interesses do consumidor acima dos próprios interesses”. Da mesma forma que a dimensão da competência, os autores lembram que a benevolência deve ser visível nas atividades operacionais, podendo ser observada e avaliada pelos clientes. Os autores afirmam ser a benevolência uma dimensão importante na construção da confiança, pois indica “ações pró-consumidor”, isto é, que vão além do que está delineado em contratos ou padrões preestabelecidos. Segundo Morgan e Hunt (1994), esta se refere às “ações extras” demonstradas por um provedor de serviços, as quais excedem as necessidades ou expectativas dos clientes.

A Orientação para a Solução de Problemas

Sirdeshmukh et al. (2002) apresentam a orientação para a solução de problemas como uma terceira dimensão indutora da confiabilidade nas políticas e práticas gerenciais observáveis no desempenho dos funcionários de contato, juntamente com a competência e a

benevolência operacional. Para esses autores, tal dimensão é definida como “a motivação para antecipar, e satisfatoriamente resolver, problemas que possam surgir durante e após a troca de serviços”.

Tax et al. (1998) lembram que as organizações que solucionam efetivamente os problemas ocorridos durante o processo de troca estão demonstrando comprometimento com o cliente, ampliando sua confiança e desenvolvendo um processo de lealdade. Também Zeithaml (1988) e Mattila (2001) reforçam a idéia de que os problemas são oportunidades de a empresa revelar seu comprometimento e sua capacidade de contornar situações, especialmente para aqueles clientes leais e lucrativos, cuja manutenção compensa o empreendimento de esforços extraordinários. Finalmente, Bitner et al. (1990) lembram que a satisfação e a insatisfação do consumidor frente à solução de um problema estão diretamente relacionadas à habilidade do funcionário de contato em responder e agir de forma adequada frente a cada situação específica.

4.2 Relacionamentos no Canal de Marketing

O tema do relacionamento entre os canais de marketing torna-se relevante, devido à importância e à possibilidade de ações conjuntas entre dois agentes participantes do mesmo processo de distribuição em diferentes tipos de atuação junto ao cliente final.

Segundo Silva (2005), especificamente nas relações entre participantes de um mesmo canal de marketing, o termo “parceria” tem sido usado para designar uma variedade de relacionamentos entre compradores e vendedores nos quais as partes compartilham objetivos, políticas comerciais e procedimentos de pedido e de distribuição física de produtos. As parcerias na cadeia de distribuição visam a alcançar um determinado nível de eficiência comparável ao sistema de canal vertical, sem, contudo, a propriedade comum dos membros intermediários (BUZZEL; ORTMEYER 1995).

Em se tratando dos canais analisados por este estudo, os exemplos das parcerias entre canais somente existem com os objetivos de disponibilizar uma maior gama de

produtos e serviços aos clientes e de aumentar a atratividade das transações e, conseqüentemente, a eficiência dessas empresas. Elas podem ser verificadas nas relações formadas entre canais de marketing especializados na comercialização de defensivos agrícolas e empresas prestadoras de serviços especializadas no armazenamento de grãos, ou mesmo empresas transportadoras. Os sistemas de parceria desse tipo têm demonstrado maior atratividade por parte dos clientes, pois permitem maior praticidade e velocidade na comercialização de suas produções.

Coughlan et al. (2002) identificam alianças como estratégicas quando “duas ou mais organizações têm ligações (legais, econômicas ou interpessoais, entre outras) que fazem com que elas funcionem de acordos com um interesse único, compartilhado por elas”. Outros autores ainda esclarecem que as alianças estratégicas apenas existem quando há equilíbrio de poder entre as partes, ao lado de comprometimento mútuo.

Segundo Neves (1999), as parcerias ocorridas entre canais podem ser caracterizadas como “alianças estratégicas”, as quais, para o autor, são caracterizadas por mobilizar os atores para atingir um objetivo estratégico comum. Essas parcerias ainda podem adotar um caráter formal ou informal, envolvendo ou não posse de capital e criando ou não uma terceira entidade.

Para Silva (2005), “as parcerias estratégicas podem ser consideradas como estruturas intermediárias ao modelo emergente de redes empresariais”, que pode ser considerado como:

uma coalizão interdependentes de entidades econômicas especializadas em tarefas ou habilidades [...] que opera sem controle hierárquico, mas que está intimamente ligada a conexões laterais densas, mutualidade e reciprocidade em um sistema de valores compartilhados, que define os papéis de afiliação e responsabilidades (ACHROL e KOTLER, 1999).

Sacomano (2004) expõe que “firmas conectadas com certos tipos de relações terão acesso a recursos vedados a outras”, ou seja, alianças levam a um acesso assimétrico de recursos através da indústria (ROWLEY, BEHRENS e KRACKHARDT, 2000).

Segundo Thorelli (*apud* MORGAN; HUNT, 1994), o Marketing de Relacionamento (MR) representa uma parte do desenvolvimento rumo a um novo paradigma de redes

empresariais. Nesse contexto, segundo Silva (2005), a habilidade de uma empresa para criar, desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo representa uma vantagem competitiva sustentável, que possibilita o aumento das chances de sobrevivência no mercado.

As parcerias entre canais de marketing podem representar uma forma de disponibilizar valor aos clientes finais, por meio de produtos e serviços mais condizentes às suas expectativas. Tais modelos de parceria podem gerar maior eficiência na distribuição, conforme explicado anteriormente, e portanto proporcionar maior atratividade aos clientes. Esse cenário nos remete a maximizar a importância de um processo de conhecimento e monitoramento estruturado dos clientes, seja ela apenas do canal de marketing, ou mesmo das carteiras de clientes das empresas que implementaram a parceria. Os modelos de MR apresentam diferentes estratégias para interação, conhecimento e classificação dos clientes, dentre as quais o CRM se apresenta como um ferramental bastante desenvolvido de implementação desses processos.

4.3 Marketing de Relacionamento e CRM

O Marketing de Relacionamento é tratado costumeiramente na literatura com a expressão e a sigla *Customer Relationship Management* (CRM).

Apesar de um tratamento semelhante dado ao tema, alguns fatores diferenciam ou maximizam as ações propostas nas idéias clássicas de relacionamento com os clientes. Segundo Stone et al. (2002), o CRM é apenas um dos possíveis modelos de gestão de clientes dentre vários existentes, ou seja, ele emerge como uma possível adequação dos conceitos do Marketing de Relacionamento (MR) na prática, por meio de estratégias e ferramentas de gestão.

O CRM baseia-se na estruturação das ações de relacionamento com os clientes, buscando suporte, para isso, nas diferentes ferramentas de gestão disponíveis como, por exemplo, os *softwares* de gestão com capacidade de armazenamento de informações e

classificação de clientes conforme critérios pré-elaborados pelos gestores da empresa. Alternativamente, este pode se apoiar na estruturação de medidas de relacionamento bem definidas e difundidas pela empresa, tornando a organização alinhada em qualquer tipo de envolvimento com seu cliente.

Assim como o conceito clássico de relacionamento com clientes, o CRM tratará de maneira mais genuína as relações interpessoais. Dessa forma, esse conceito procura remeter o conjunto da empresa aos primórdios das relações de mercado. Naquelas, o comerciante conhecia pessoal e profundamente cada um de seus clientes e podia, com isso, posicionar seu envolvimento de acordo com as preferências de cada um, o que tornava tal relação mais próxima e menos sujeita a mudanças bruscas.

Segundo Stone et al. (2002), o significado de CRM consiste em “aprender a implementar as melhores práticas de gestão de clientes, bem como os sistemas que permitam tal implementação”. Para esses autores, as principais funções de uma estratégia de CRM seriam: 1) identificar individualmente os clientes da empresa; 2) desenvolver um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e seus clientes e 3) gerenciar o relacionamento para benefício mútuo.

Para Nogueira et al. (2004), o conceito de CRM fundamenta-se na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua e os vendedores devem monitorar esses clientes, conhecendo seus problemas, dúvidas e questionamentos, a fim de servi-los da melhor maneira.

Em geral, entretanto, os autores do tema divergem quanto ao conceito de CRM, principalmente no que se refere a como tratar esse conceito na literatura. Alguns consideram CRM uma ferramenta de gestão, bastante vinculada à Tecnologia de Informação (T.I.) das empresas. Nessa visão, o CRM nada mais seria do que a parte do Software de Gestão que trata das informações referentes aos clientes e suas necessidades e preferências, ficando a critério dessa tecnologia as definições de parâmetros para diferenciar e selecionar os melhores clientes, e criando-se o que os *softwares* gestão de clientes tratam por “curva ABC” dos clientes.. Ou seja, as ferramentas de T.I. gerenciariam o relacionamento com os clientes, informando os funcionários de contato direto e os gestores sobre quando e quais clientes devem receber ações diferenciadas de preço, promoção ou serviço.

Fabri (2003) narra que, em sua análise dos cursos que utilizam o conceito das estratégias de T.I. como parte do currículo, apenas os conceitos de estratégia, de paradoxo da produtividade e de alinhamento estratégico são temas abordados pelas áreas de negócios. Outros temas, entre os quais se incluem as estratégias de CRM, pertencem à área de tecnologia da informação (T.I.).

Contradizendo essa proposição do CRM como ferramenta de T.I., alguns autores, dentre eles os mais conceituados sobre o tema, como Martha Rogers e Don Peppers, tratam o conceito de CRM como uma estratégia empresarial, na qual as ferramentas de T.I. são vistas como suporte às ações de relacionamento conduzidas pelas pessoas da organização. Nesse modelo, a estratégia é elaborada pelos gestores e disseminada ao restante da empresa, que passa a conduzir seus trabalhos de acordo com as vontades e necessidades dos clientes diretos.

Segundo Nogueira et al. (2004), “a tecnologia de informação e os recursos de automação permitem a oferta de versões individualizadas de produtos e serviços”. Essa afirmação demonstra a importância dos instrumentos de T.I. no processo de relacionamento com os clientes, ao mesmo tempo em que distingue a idéia de a tecnologia ser “um fim em si mesma” em ações de gestão de relacionamento.

Contudo, o presente trabalho procurou distanciar-se dessas polêmicas conceituais, alinhando-se ao conceito do CRM como estratégia empresarial, já que este se mostrou mais adequado ao objeto e objetivos da pesquisa realizada.

Nogueira et al. (2004) cita Swift (2001), que descreve alguns dos cinco benefícios que podem ser obtidos com o uso da estratégia de CRM. Segundo esse autor o CRM: (1) gera menores custos para a conquista de novos clientes. Essa argumentação pode ser confirmada, já que a prática do CRM consiste em conhecer as expectativas dos clientes e fornecer apenas o que desejam, evitando, assim, possíveis gastos inúteis com ações desinteressantes; (2) diminui a necessidade da busca de novos clientes, pois um dos pilares do CRM é a fidelização e, com ela, a maior participação da empresa nas compras do cliente, elevando a rentabilidade por transação e gerando menor esforço de prospecção de novos clientes; (3) reduz os custos de vendas, já que o cliente fidelizado tende a ter maior confiança na empresa, gerando menor dificuldade de venda; (4) proporciona maior rentabilidade do cliente, já que este tende a comprar sem que sejam necessárias estratégias

agressivas de preço, proporcionando melhores margens de lucro; e (5) traz maior facilidade para se fazer *cross-selling* e *up-selling*, e, portanto, os clientes preferenciais tendem a ter maior confiança na empresa e no vendedor, aceitando com maior facilidade as mudanças de produtos ou pacotes (estratégia de *bundling*).

Dessa forma, estratégias de CRM bem elaboradas são apresentadas na literatura como fonte de vantagem competitiva para diversos tipos de empresas, desde as prestadoras de serviços até as direcionadas exclusivamente à comercialização de produtos.

4.4 Marketing 1 to 1

A principal motivação para se realizarem ações de marketing de relacionamento é o desenvolvimento da interação junto aos clientes o que, segundo a literatura específica, possibilita a obtenção de vantagem competitiva para a empresa. Nesse sentido, o chamado Marketing One to One é apresentado como uma sistematização dos processos de interação relacional.

A proposta do Marketing 1 to 1 foi escolhida para este trabalho, dentre as diferentes estratégias de CRM apresentadas pela literatura, por ser esse o modelo utilizado pela indústria fornecedora dos canais pesquisados. Ela assim o faz com o objetivo de conhecer e fidelizar seus clientes, sejam eles os clientes finais dos produtos, ou os canais de marketing parceiros.

A idéia básica do Marketing One to One é a da personalização dos relacionamentos que, segundo seus principais autores, implica a interação individualizada com os clientes por meio de ações que tenham como prioridade obter um profundo conhecimento destes, desde suas expectativas quanto à empresa até os conhecimentos quanto aos hábitos e costumes de trabalho e de vida pessoal. Peppers e Rogers (2001) definem que o “1 to 1 baseia-se na simples idéia de tratar clientes diferentes de forma diferenciada”.

Com isso, o que o Marketing 1 to 1 procura é exacerbar o princípio básico do relacionamento com os clientes, que, como dito anteriormente, procura tornar as relações transacionais mais próximas, remetendo seus participantes aos primórdios das transações comerciais, conforme já mencionado neste texto. Nesse sentido, o 1 to 1 procura

desenvolver uma metodologia sistemática para eliminar das transações as características que dificultam a proximidade do relacionamento, tais como a velocidade das informações, a impessoalidade nas vendas e o uso exacerbado de outras práticas de atração do consumidor como estratégias de preços ou de produtos.

Segundo Peppers e Rogers (2001), existem quatro etapas fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia de Marketing 1 to 1. A primeira caracteriza-se pela identificação dos clientes. Tem como principal fundamentação o início do processo de conhecimento dos clientes, levando-se em consideração que, assim como lembram Peppers e Rogers (2004), o 1 to1 não é direcionado a todos os clientes, mas sim àqueles de maior valor para a empresa. Isso explica a importância da identificação de todos os clientes da carteira, a fim de conhecer suas características específicas e proporcionar subsídios suficientes para a empresa iniciar ações da etapa número dois, a diferenciação dos clientes.

A diferenciação segue a premissa de que todos os clientes são diferentes e que é importante para a empresa conhecer o que os torna tão diferentes, ou seja, as características ou expectativas intrínsecas de cada participante da carteira. Dessa forma, obtêm-se informações que propiciam o conhecimento sobre o Valor Vitalício ou o *Lifetime Value* (LTV) de cada cliente que, conforme explicam Peppers e Rogers (2004), “é o valor que se pode projetar para o cliente com base em seu histórico transacional com a empresa”.

Apesar da intenção de se conhecer profundamente todos os clientes, essa ação se torna amiúde inviável, seja pelo grande número de clientes, ou até pela dificuldade de captura das informações necessárias. Nesse sentido, Peppers e Rogers (2004) explicam que os objetivos principais das ações de diferenciação são encontrar os Clientes de Maior Valor (CMV) e obter informações para aprofundar o conhecimento sobre Clientes de Maior Potencial (CMP).

Os CMVs ou MVCs (*Most Valuable Customers*) “são aqueles com LTVs mais elevados”. São esses os clientes que devem ser trabalhados de forma mais efetiva, pois representam o núcleo dos negócios da empresa. A principal estratégia junto a esses clientes é a retenção, ou seja, o que se deve levar em conta é a fidelidade já existente que permite o aprofundamento constante do relacionamento junto a esse tipo de cliente.

Já os CMPs ou MGCs (*Most Growable Customers*), são definidos pelos autores como “aqueles com o maior valor estratégico não-realizado”. A representação dos LTVs

desses clientes nos negócios da empresa é inferior à dos CMV's, mas sabe-se que esses clientes possuem um elevado potencial de compras, o que gera a oportunidade de crescimento de negócios junto aos mesmos. Nesse sentido, a principal estratégia é o crescimento. Em outras palavras, conhecendo-se o potencial desses clientes e obtendo-se informações sobre os motivos que os levam a comprar da concorrência, é possível estabelecer uma estratégia geradora de um crescimento dos negócios junto a eles, através de ações direcionadas a que eles percebam estarem recebendo maior valor por meio da resposta as suas expectativas.

Esse tipo de diferenciação de clientes é caracterizado por Peppers e Rogers (2001) como “classificação por valor”, e deve ocorrer segundo um processo de duas etapas:

- Classificação dos clientes por valor;
- Diferenciação dos clientes por necessidades.

Na primeira etapa, que visa classificá-los segundo seu valor, a empresa identifica os anteriormente citados CMVs e CMPs. Também passa a conhecer os clientes caracterizados como “Clientes Abaixo de Zero” (BZS) (PEPPERS; ROGERS, 2001), que são aqueles que provavelmente nunca gerarão lucro suficiente para justificar as despesas envolvidas em seu atendimento. Nesse caso, é importante que se conheça quais são esses clientes e se utilize uma estratégia de minimização de ações junto aos mesmos, ou até mesmo ações para “encorajá-los a se tornarem clientes não-lucrativos dos concorrentes” (PEPPERS; ROGERS, 2001). A classificação segundo o valor do cliente será abordada mais profundamente no item sobre “Valor”, neste capítulo.

Peppers e Rogers (2001) alertam que, em muitos casos, muito embora existam clientes que não se enquadram nas características apresentadas, mesmo assim é importante classificar o maior número de clientes quanto aos seus valores, a fim de desenvolver estratégias de ação direcionadas.

Para exemplificar a importância da classificação, ou da estratificação dos clientes segundo seu valor para a empresa, Peppers e Rogers (2004) utilizam um exemplo de um trabalho realizado pelo *Peppers & Rogers Group* numa grande empresa de serviços financeiros, em que se pode perceber a importância de se conhecer da melhor forma

possível a representatividade de cada cliente nos negócios da empresa. No exemplo utilizado pelos autores, a empresa conseguiu verificar que apenas 1% de sua carteira de clientes (CMVs) representava em torno de 24% das receitas, enquanto que a somatória entre CMVs e CMPs representava cerca de 2/3 de toda a receita gerada, ainda que formada por apenas 11% da carteira de clientes (Gráfico 1 a seguir). Segundo os autores, esse exemplo deixa clara a importância de se diferenciar a fim de proporcionar ações diferenciadas aos clientes de maior valor.

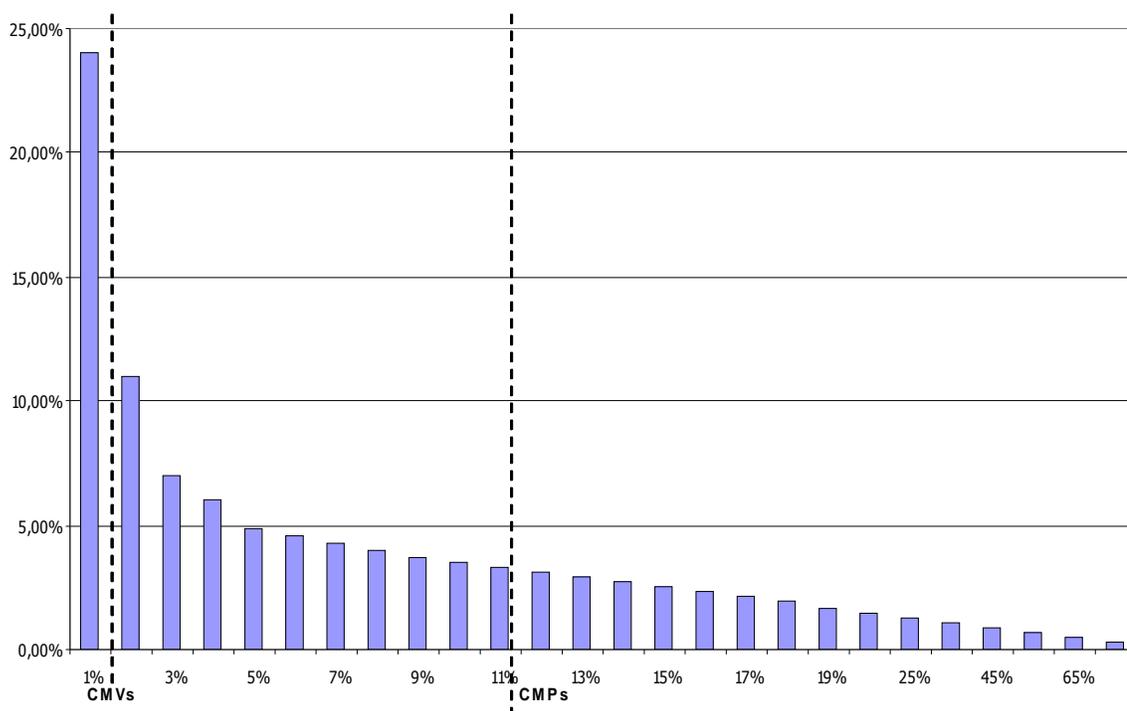


Gráfico 1: Representatividade dos Clientes nos Negócios da Empresa

Fonte: Peppers e Rogers (2004)

Após a classificação dos clientes por valor, segue-se a segunda etapa, a da diferenciação dos clientes segundo suas necessidades, que podem ser analisadas ou de acordo com necessidades coletivas, ou seja, de um mesmo grupo de clientes, ou mesmo segundo as necessidades individuais, procurando atender às expectativas de apenas um cliente.

Para que se conheçam as reais necessidades dos clientes, os autores priorizam o que chamam de Relacionamento de Aprendizagem com o cliente, ou seja, a identificação das necessidades e expectativas dos clientes por meio de constantes interações que gerem informações sobre a vida pessoal e profissional de cada um.

Já a terceira das quatro etapas apontada por Peppers e Rogers (2001) para o desenvolvimento de uma estratégia de Marketing 1 to 1 corresponde à interação junto aos clientes. Segundo os autores, a interação é a única forma real de se conhecer efetivamente os clientes, “tendo como objetivo final uma relação de aprendizado”, que vise ao desenvolvimento de ações individualizadas junto à carteira de clientes.

Como pôde ser visto nas explicações sobre a etapa dois do processo, existe uma interação íntima entre os processos de diferenciação e interação, visto que, “na realidade, essas duas estratégias caminham juntas, pois uma depende da outra”. (PEPPERS, 2002).

As interações podem ser analisadas em dois sentidos. No sentido da empresa para o cliente são caracterizadas como as interações mais usuais, principalmente no que tange aos contatos que priorizem vendas. No sentido do cliente para a empresa, as interações se verificam principalmente quando o cliente procura a empresa, seja fisicamente ou por meio de seu *call center*, em busca de informações. Segundo Peppers e Rogers (2002), essa segunda forma de interação tem um potencial muito maior do que a primeira e deve ser tratada com maior atenção, já que a empresa deve corresponder à pró-atividade dos clientes em procurá-la. Nesse sentido, os autores esclarecem que esse é o momento perfeito para se obter informações sobre os clientes, mas ressaltam a importância de se manter o direcionamento da relação nas mãos dos clientes e nunca lhes oferecer nada além do que estão procurando.

O princípio das estratégias de interação se alicerça na manutenção e no respeito à privacidade do cliente. Essa premissa está bastante fundamentada nos conceitos de Marketing de Permissão, que se apóia na idéia de disponibilizar em termos de marketing apenas aquilo que o cliente autorizar à empresa, ou seja, quem faz as escolhas em termos de quantidade e tipo de informação sobre determinado produto ou serviço é o cliente e não a empresa. Godin (2000) define que o marketing de permissão oferece ao consumidor uma oportunidade de aceitar voluntariamente o marketing que lhe querem apresentar, tendo assim certeza de que a ação proporcionará maiores retornos, já que está sendo direcionada

apenas às pessoas realmente interessadas. Dessa forma, o autor explica que o marketing de permissão “estimula consumidores a participar de uma campanha de marketing de longo prazo e interativa, em que são recompensados de alguma forma por prestar atenção a mensagens cada vez mais relevantes”; tornando possível a diminuição das barreiras à entrada e possibilitando um maior desenvolvimento relacional.

Peppers e Rogers (2004) ainda apontam que, para que a privacidade dos consumidores seja respeitada, algumas perguntas básicas devem fazer parte do diálogo, como: Você gostaria de ser contatado? Quando? Você prefere que eu entre em contato com você? Qual a melhor forma de você ser contatado? O que pode ser feito para facilitar para você? O que fizemos de errado?

Segundo os autores, questionamentos como os exemplificados acima tornam a relação com consumidores mais próxima e evitam problemas como o sentimento de invasão de privacidade, construindo-se assim um ambiente mais confiável que, nos ideais dos autores, permite a alavancagem das transações junto a estes. Essa idéia é definida pelos autores como a “diminuição dos custos de interação”. Nesse contexto, os autores explicam que toda interação tem um custo, mesmo que este se refira apenas a uma preocupação com a busca da atenção de um cliente. Isso remete a pensar novamente na etapa três do processo 1 to 1, que classifica os clientes quanto ao seu valor, pois, se o objetivo é maximizar as interações com os clientes, é importante que as interações de maior custo sejam realizadas com clientes de maior valor (CMVs).

A quarta etapa do processo de desenvolvimento de uma estratégia 1 to 1 é apresentada como a personalização dos produtos e serviços que serão disponibilizados aos consumidores. Para isso, Peppers e Rogers (2001) explicam que esse é o momento de agir conforme o que se aprendeu com as constantes interações junto aos clientes, personalizando assim, cada vez mais, o tratamento dado.

Essa etapa é caracterizada como vital para a estratégia 1 to 1, pois é citada como o foco de todo o seu desenvolvimento. Até por isso, percebe-se que esta somente será possível com constantes ciclos de processos de aprendizado junto à carteira de clientes. A personalização tem como princípio que a empresa deve modificar seu comportamento em relação ao tratamento com determinado cliente. Para isso, é importante, segundo Pepper e

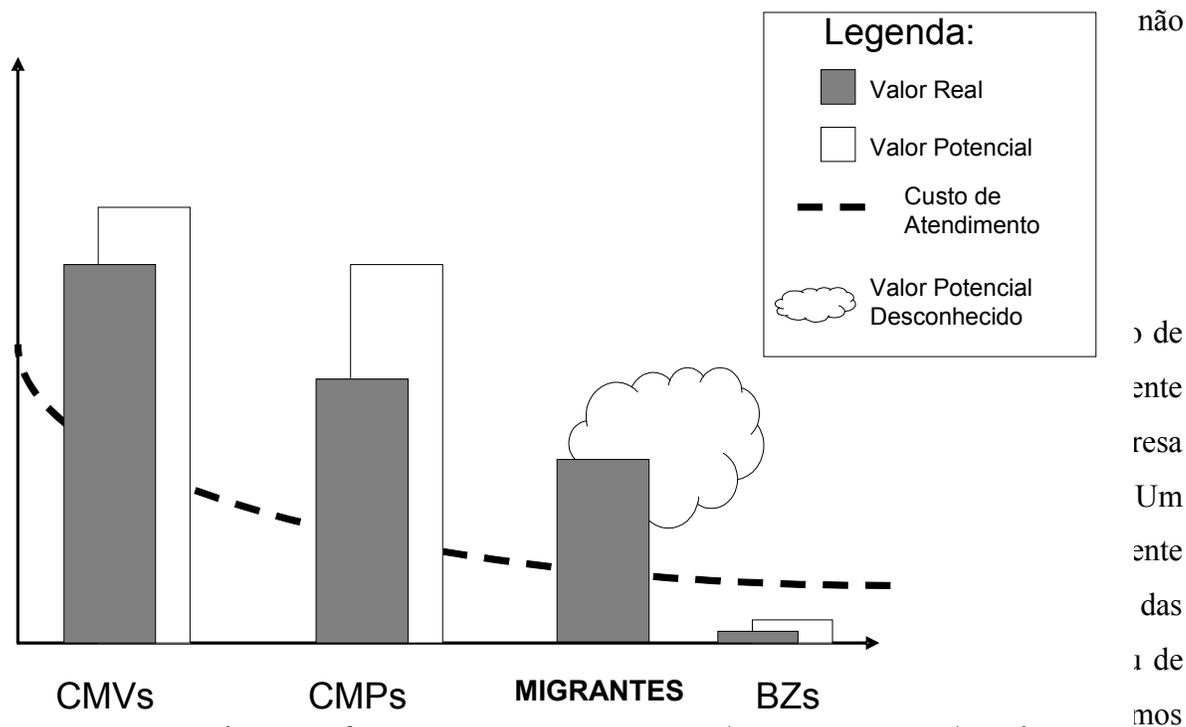
Rogers (2001), que toda a empresa esteja envolvida desde o processo inicial de aprendizagem até o desenvolvimento de ações personalizadas em si.

Peppers e Rogers (2001) ainda explicam que, embora a personalização já exista em muitas empresas, em sua grande maioria ela ainda ocorre em “situações específicas restritas ou especiais”, já que os custos de processos individualizados dessa forma geralmente são altos. Nesse sentido, os autores propõem uma direção para tornar os custos da personalização mais acessíveis: a da personalização em massa. Esse conceito está baseado na idéia de não personalizar efetivamente, no sentido literal da palavra, nada. A idéia seria a produção de “módulos em série” que, a partir das necessidades dos clientes, permitiriam à empresa a disponibilização de seus produtos de diferentes formas, conceito esse denominado “modularização” pelos autores.

Os autores também expõem que as mudanças que podem ser feitas nos produtos para uma maior personalização não se concentram apenas em seu físico, mas também no modo em que a transação será feita, ou mesmo na modificação de elementos que o produto ou serviço possam conter, valendo-se assim de outros elementos e aspectos da empresa. O subproduto da personalização é a geração do custo de mudança, ou seja, quanto mais personalizada a oferta e mais íntimo o relacionamento da empresa com o cliente, mais difícil para um concorrente imitar ou igualar as ações.

Ainda segundo Peppers e Rogers (2004), os serviços e produtos devem ser personalizados a fim de fazerem com que a experiência de fazer negócios com a empresa seja considerada única. Quanto mais personalizada for a relação, maior valor a empresa estará entregando ao cliente.

Com o desenvolvimento de cada etapa do marketing 1 to 1, segundo Peppers e Rogers (2001), torna-se possível a modificação das estratégias da empresa, no sentido de passar de uma gestão enfocada apenas nos 4 Ps para uma gestão de clientes, onde as demais estratégias servirão de base ao bom relacionamento, já que este, na visão dos autores, não “vacina” a empresa contra moléstias operacionais. Ou seja, o marketing 1 to 1, assim como qualquer outra estratégia de relacionamento com clientes, não exime a empresa da preocupação com seus processos gerenciais e de produção. “Se a empresa tem problemas básicos de processos, não os vai resolver com o marketing de relacionamento”. Embora essa estratégia possa auxiliar a empresa a encontrar o caminho para a rentabilidade, ela deve



pensar em **valor vitalício** (*Lifetime Value – LTV*), que é o valor que se pode projetar para o cliente com base em sua história transacional com a empresa”.

Uma outra forma de avaliação por valor seria segundo o valor potencial, cujo principal critério de diferenciação seria o potencial de compra dos clientes, sugerindo assim que a empresa conheça a quantidade vendida por ela, assim como o que é vendido por suas concorrentes, tornando claro, assim, o potencial de crescimento de vendas que a empresa tem sobre aquele cliente. Tal idéia pode ser demonstrada no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2: Valores Reais e Potenciais dos Clientes

Fonte: Peppers e Rogers (2004)

Peppers e Rogers (2004) consideram que, junto aos clientes ilustrados no Gráfico 2 como CMVs, deve-se utilizar o MR como manutenção, já que estes se caracterizam por possuírem uma fidelização bastante grande à empresa e já que seu valor potencial é próximo ao valor real comprado. No caso dos CMPs, o MR de relacionamento deve ser desenvolvido, buscando uma maior participação no valor potencial desses clientes. Por outro lado, os que são considerados migrantes são abordados pelos autores como clientes que devem ser migrados de categoria, pois representam clientes cujo real valor potencial não é conhecido. Quanto aos BZs, por se localizarem abaixo da linha representativa do custo de atendimento, ou seja, por ser o custo de atendê-los mais alto do que o retorno que eles trazem para a empresa, os autores consideram que, no mínimo, é necessário cobrar pelos serviços prestados a esse tipo de cliente.

Além das diferentes formas de se atribuir valor aos clientes com o objetivo de diferenciá-los ou classificá-los, existe um outro conceito bastante difundido em marketing e, principalmente nas estratégias de relacionamento. Trata-se da disponibilização de valor ao cliente, ou seja, a idéia de que o cliente deve sentir que está sendo beneficiado naquela transação a fim de que se motive a manter ou a intensificar o relacionamento existente.

A esse respeito, Churchill e Peter (2000) propõem que as empresas competitivas devam ser orientadas para a agregação de valor, reconhecendo que o cliente é o foco central de uma troca e que todos os esforços da organização devem ser voltados a fornecer valor diferenciado para ele. Entretanto, há dificuldades em conceituar e definir o que é realmente valor para os clientes (ZEITHAML, 1988). Estudiosos desse constructo (ZEITHAML, 1988; ZINS, 2001; GUTMAN, 1982) apresentam algumas definições baseadas em

pesquisas realizadas e estudos teóricos sobre o assunto. Zeithaml (1998) enfatiza que a primeira questão a ser considerada é a de que qualidade e valor não são sinônimos para o consumidor. A afirmação da autora baseia-se em duas diferenças que considera fundamentais: a primeira é que “valor é mais individual e pessoal do que qualidade”, e a segunda é que “valor envolve a diferença entre o que se dá o que se recebe, enquanto que a qualidade está relacionada apenas ao recebimento na equação de valor” (ZEITHAML, 1988).

Dessa forma, Zins (2001) e Zeithaml (1998) conceituam valor como “o *tradeoff* entre o que é recebido pelo consumidor em troca do que é dado à empresa”. Afirmam ainda que a percepção de valor pelo cliente é situacional, ou seja, depende do contexto em que o processo de troca está inserido, o que explica a diversidade de significados vinculados ao termo valor.

À semelhança de Zeithaml (1988) e Zins (2001), Sirdeshmukh et al. (2002) definem valor como a percepção dos consumidores em relação à diferença entre os benefícios e os custos de manter um relacionamento com um provedor de serviços. Esses autores acreditam que as trocas relacionais devem proporcionar o maior valor possível para os clientes, sendo valor a “base fundamental para a atividade de marketing”.

Sirdeshmukh et al. (2002), colocam a hipótese de que o comportamento de lealdade de um consumidor em relação à empresa cresce de acordo com o valor que esta lhe oferece durante as trocas relacionais, sendo a confiança considerada precedente ao valor, quando há uma interação positiva com o prestador de serviço.

Segundo Almeida (2004), não é de se estranhar a crescente atenção dada à retenção de clientes e à construção e manutenção de relações estáveis, duradouras e reciprocamente vantajosas (DUPONT, 1998). Essa parece ser a essência da passagem de uma perspectiva transacional do marketing para uma perspectiva relacional. Nesse novo ambiente de mercado, essa é a estratégia que se afigura como de maior êxito potencial para a organização. O pressuposto subjacente é de que é mais fácil e econômico reter um cliente, do que atrair novos clientes (ZEITHAML e BITER, 2003). Para além dos custos de recrutamento de novos clientes há que ter em conta toda a incerteza e as ineficiências introduzidas por uma elevada rotação de clientes.

As reflexões discorridas sobre o tema valor e lealdade têm como princípio a criação de subsídios para possíveis estratégias de marketing de relacionamento que poderão fazer parte das ações desenvolvidas pelos canais de marketing analisados por esta pesquisa, com a intenção de fidelização de seu consumidor final.

4.6 Programas de Fidelização de Clientes

Kotler (1999) distingue quatro tipos de programas de marketing de relacionamento que podem ser criados por uma empresa: Programas de Marketing de Frequência, Marketing de Clube, Programas para Cliente VIP e Programas de Reconhecimento de Clientes.

Os *Programas de Marketing de Frequência* (ou de “Assiduidade”) premiam os clientes que comprem grandes quantidades ou com frequência. Kotler e Armstrong (1998) citam a publicação trimestral de nome *Colloquy* que define o Marketing de Frequência como “um esforço para identificar, manter e aumentar a ligação com os melhores clientes, através de relacionamentos de longo prazo, interativos e plenos de valor”.

Os *Programas de Marketing de Clube* são os que “criam o conceito de clubes em torno de seus produtos. Os membros do clube podem receber ofertas automáticas na compra de um produto ou no pagamento de uma mensalidade”.

O Clube de Clientes é uma forma do marketing de relacionamento que implica oferecer algo extra aos clientes que aderem à condição de sócios. É necessária a filiação, associação, vinculação ou outra forma de participação do cliente. Essa participação pode ser paga, gratuita ou automática, por meio de uma compra ou resposta. Um Clube de Clientes tem atividades que beneficiam os sócios: comunicações reservadas, serviços, vantagens e benefícios. O Clube pode dar exclusividade para os seus sócios, distinções e honrarias.

Os *Programas para Cliente VIP* identificam os clientes mais valiosos para a empresa, oferecendo-lhes tratamento diferenciado.

Os *Programas de Reconhecimento de Clientes* selecionam seus melhores clientes para receberem uma homenagem, em cerimônia especial.

Observa-se que as empresas do ramo de serviços utilizam principalmente os Programas de Marketing de Frequência, enquanto que as empresas de bens de consumo utilizam os Programas de Clube. Fundamentais para o sucesso do marketing de relacionamento são a qualidade e a quantidade de informações que uma empresa tem sobre seus clientes. No marketing tradicional, as informações se resumiam aos dados bancários, aos quais poucas pessoas tinham acesso. No marketing de relacionamento, os bancos de dados sobre os clientes devem ser alimentados por todos os departamentos da empresa, podendo as informações ser centralizadas ou distribuídas e colocadas em rede. (GORDON, 1999). Para o marketing de relacionamento, a tecnologia de informação facilita o armazenamento e a recuperação de dados, fornecendo históricos e séries de informações para aprimorar o relacionamento com os clientes. Alguns sistemas de informações de marketing instalados nas empresas são tipicamente voltados para segmentos de mercado e / ou clientes individuais, e incluem necessidades, fatores de satisfação, além de informações específicas (GORDON, 1999).

Como explica Kotler (2000), os quatro tipos de programas marketing de relacionamentos provêm duma necessidade de “atração e retenção de clientes” já que, como define o autor, “os clientes hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”. Isso, portanto, requer um constante trabalho de atração, na medida em que “empresas em busca de crescimento de seus lucros e de suas vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes”.

Kotler (2001) defende a importância da retenção dos clientes como uma estratégia comercial para a empresa. Segundo Jeffrey Gitomer (*apud* KOTLER 2000), “o desafio não é deixar os clientes satisfeitos, afinal muitos concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis”. Com esse objetivo, o autor propõe que a chave para a retenção e conseqüente fidelidade é a “*satisfação do cliente*”. Um cliente altamente satisfeito segundo Kotler (2000): 1) permanece fiel por mais tempo; 2) compra mais à medida que a empresa

lança novos produtos, ou aperfeiçoa produtos existentes; 3) fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; 4) dá menos atenção a marcas e propaganda dos concorrentes e é menos sensível a diferença de preço; 5) oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa; 6) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Para que essa fidelidade ocorra de forma efetiva, o autor explica que se deve criar um canal aberto de comunicação entre a empresa e seus clientes, utilizado para ouvir suas sugestões e reclamações. Contudo, Kotler (2000) adverte que somente ouvir o que o cliente tem a dizer não adianta se não forem assumidas atitudes eficazes em relação às reclamações no mais curto espaço de tempo possível.

De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70% voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. O percentual chega a espantosos 95%, se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. (executivo de IBM, citado por Kotler).

Esse referencial teórico justifica a importância dos programas de marketing de relacionamento na estratégia empresarial de qualquer empresa, não se excluindo os canais de marketing, que necessitam uma melhor estruturação em seus sistemas de gestão para obterem vantagens competitivas na comercialização de insumos agrícolas.

4.7 Comportamento do Consumidor

Para concretizar de forma eficiente e eficaz uma estratégia de marketing de relacionamento é necessário um conhecimento aprofundado das vontades, expectativas, rotinas ou modo de vida do consumidor final do produto. Visando a entender esse pressuposto, esta pesquisa procurou levantar e expor o pensamento dos principais autores do tema, para que estes direcionassem a análise do comportamento do produtor rural brasileiro em sua relação com os canais a fim de obter os insumos que adquire e emprega

em seus cultivos. Adicionalmente, esta pesquisa procurou assim, dispor de subsídios para estudar as relações entre a indústria e seus canais, sendo estes os clientes diretos da mesma.

A definição de Comportamento do Cliente, segundo Sheth et al. (2001), refere-se ao modo em que as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar determinados produtos e serviços.

O autor faz uma diferenciação entre os conceitos de **consumidor** e de **cliente**. Em sua visão, o termo consumidor é comumente utilizado na literatura para se referir apenas aos atores sociais que participam dos mercados onde se transacionam bens de consumo; já o conceito de cliente é mais abrangente e engloba tanto o setor de bens de consumo como o mercado de serviços.

Para Sheth et al. (2001), o cliente pode desempenhar três papéis em uma transação de mercado: 1) comprar (ou seja, selecionar) um produto; 2) pagar por ele; e 3) usá-lo ou consumi-lo. Assim, um cliente pode ser: 1) um comprador; 2) um pagante; e 3) um usuário consumidor. Cada um desses papéis pode ser desempenhado por uma pessoa ou uma unidade organizacional, ou por diferentes pessoas ou organizações.

Ainda segundo o autor, a pessoa que paga por um determinado produto ou serviço nem sempre é aquela que vai utilizá-lo. Inversamente, a pessoa que utiliza nem sempre é a pessoa que compra, ou que se responsabiliza por seu pagamento.

O autor explica que, tanto no contexto de bens de consumo quanto no de bens industriais surgem conflitos entre usuário, pagante e comprador. Para exemplificar isso Sheth et al. (2001) descrevem um momento de conflito de uma família na decisão de escolha dos serviços de uma instituição de ensino superior. De um lado, se os pais estão financiando a educação do filho, eles podem determinar que o mais sensato seja escolher uma universidade que fique na cidade onde a família reside, de modo a reduzir os custos e despesas com que devem arcar. De outro lado, o aluno (o usuário) pode preferir cursar uma escola longe de casa, por motivos como desejo pessoal ou preferência pelo tipo de ensino, entre outros.

Para explicar a importância de se entender o comportamento do cliente, os autores argumentam que a compreensão clara e precisa do comportamento do cliente será a chave

para o sucesso empresarial. Portanto, o estudo do comportamento do cliente constitui-se num insumo básico para elaborar estratégias e tomar decisões empresariais.

Esse foco no cliente vem do conceito de marketing que, segundo Kotler (2000), é diferente do conceito de vendas. No conceito de vendas, o principal enfoque de uma empresa está em encontrar um comprador para um produto que ela fabrica e, de alguma forma, “vender” a esse cliente a idéia de desfazer-se de seu dinheiro em troca do produto que a empresa tem a oferecer. Em contrapartida, no conceito de marketing que reflete uma visão mais contemporânea dessa área de conhecimento administrativo e de gestão, a obsessão da empresa é fazer o que o cliente deseja. Por esse motivo, uma empresa orientada para o mercado concentra-se no entendimento das necessidades e desejos de seus clientes e no monitoramento da dinâmica com que eles variam ou se modificam ao longo do tempo.

Na visão de Sheth et al. (2001), a orientação para o cliente traz vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, levando a um melhor desempenho empresarial, na forma de incremento da lucratividade e crescimento da receita. O autor aponta seis tipos de vantagens competitivas, sendo que três delas aumentam a lucratividade e as outras três geram crescimento de receita. As três vantagens que aumentam a lucratividade são: (1) eficiência de custo em virtude de clientes que compram repetidamente; (2) preços mais altos em virtude de clientes estabelecidos e (3) lealdade do cliente em épocas de crise. As vantagens que geram crescimento são: (1) crescimento e eficácia da propaganda “boca a boca”; (2) concentração das compras em um único lugar e (3) inovações em produtos.

Um dos fatores mais importantes para se delinear as características de compra e dos clientes é conhecer profundamente as especificidades do mercado onde a empresa está inserida. Sheth et al. (2001) analisam as características do mercado - clima, topografia e ecologia -, como influenciadoras das necessidades dos clientes, muito embora possam ser opostas aos seus desejos. Para ilustrar esse argumento, os autores utilizam o exemplo da comercialização de condicionadores de ar, mostrando que a demanda não é igual em diferentes regiões porque há localidades onde a utilização desses aparelhos é necessária durante todo o ano, enquanto que, em outras, seu uso é sazonal ou, até mesmo, desnecessário.

Para entender as diferentes demandas para cada região, os profissionais empregam estratégias de *marketing regional*, que consistem em adaptar os programas empresariais de marketing de acordo com uma segmentação cujos critérios são as diferenças físico-geográficas de alocação dos clientes. Reconhecendo-se a diversidade de clientes de uma região para outra, elabora-se um composto de marketing apropriado a cada região. Segundo Sheth et al. (2001), essa é uma prática recente, que se diferencia bastante das práticas massificadas de marketing das empresas em geral.

As leituras realizadas para construir o embasamento teórico deste estudo tornam possível visualizar os motivos da importância crescente do tema do marketing de relacionamento para as estratégias empresariais de alavancagem das vantagens competitivas. Por decorrência, verifica-se a relevância do papel central desempenhado pelos canais de marketing para estabelecer e realizar tais estratégias, sendo o alinhamento o ferramental estratégico que possibilita a implementação de estratégias de MR estruturadas nos canais a partir das relações com a indústria fornecedora.

5. METODOLOGIA

Após o estudo teórico, o presente capítulo apresenta a metodologia de pesquisa identificada como a mais apropriada para verificar: (1) se existe alinhamento estratégico entre os canais de marketing de defensivos agrícolas em relação aos modelos de Marketing de Relacionamento (MR) utilizados por uma de suas indústrias fornecedoras; (2) quais os modelos de gestão utilizados para realizar esse alinhamento e (3) quais as características específicas de cada organização estudada que podem influenciar esse quadro.

Existem, segundo YIN (2003, p.24), cinco tipos de pesquisas aplicáveis à situação organizacional: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Cada um desses métodos pode ser usado para três propósitos: explorar, descrever ou explicar o fenômeno organizacional enfocado pelo estudo.

A escolha da metodologia de pesquisa, segundo o autor, deve contemplar uma reflexão sobre três condições: o tipo de problema de investigação proposto, o grau de controle que o pesquisador tem sobre as ocorrências comportamentais atuantes sobre o objeto de estudo e o foco sobre eventos contemporâneos ou históricos.

O estabelecimento da questão de pesquisa é, na opinião do autor, provavelmente o passo mais importante para delinear sua modelagem. O tipo de problema de investigação que pode ser categorizado pelas respostas às questões: “quem”, “o que”, “como” e “por que” será pesquisado.

As questões “quem” e “onde”, ou ainda suas derivadas “quanto” ou “quantos”, estão mais relacionadas com a metodologia de levantamento e análise de dados, sejam estes primários ou obtidos em arquivos ou fontes documentais. Yin (2003) acrescenta que esses métodos beneficiam as pesquisas cujo objetivo é descrever a incidência ou a prevalência de um dado fenômeno, ou quando tal fenômeno possa ser previsto sob certas circunstâncias.

Uma questão tipo “o que” permite abrir para duas possibilidades: uma seria, por exemplo, quando se pergunta “o que pode ser feito...” e outra, quando se faz uma questão como “o que resulta de...”. Isto leva a dois tipos de desdobramentos. O primeiro englobaria

o caso em que a resposta à questão encaminha para o objetivo de desenvolver hipóteses ou proposições, justificando a condução de um estudo exploratório. No entanto, é importante ressaltar que qualquer um dos tipos de pesquisa anteriormente mencionados pode, em princípio, enquadrar-se no método exploratório. O segundo desdobramento refere-se ao questionamento do tipo “qual”, visando identificar os resultados relacionados a um fenômeno, cabendo, portanto, uma metodologia de levantamento e análise de dados obtidos em fonte documental, ou mesmo em trabalho de campo.

Por fim, as questões do tipo “como” e “por que” levam à formulação de propósitos de pesquisa explanatórios, quando se deseja explicar determinados fenômenos. Assim, experimentos, estudos de caso e pesquisas históricas tornam-se interessantes opções para a escolha da abordagem metodológica. Segundo Yin (2003, p. 25), “... isto se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências”.

A partir desta reflexão, a pesquisa desenhada para este projeto adotou a abordagem exploratória, porque tem o objetivo de identificar e descrever o alinhamento estratégico referido, fenômeno organizacional esse que ainda é pouco estudado na produção acadêmica específica sobre canais de marketing e comercialização de defensivos agrícolas no setor de produção agrícola brasileiro. Cooper (2003) expõe que os estudos exploratórios são particularmente úteis quando os pesquisadores não têm uma idéia clara da delimitação do problema de investigação e dos fatores intercorrentes. No caso deste trabalho, essa afirmação é bastante coerente com a realidade, já que os conceitos aqui abordados são ainda pouco discutidos na literatura e raramente empregados nas práticas gerenciais dos canais de marketing. Nesse sentido, Cooper (2003) reitera que a exploração do tema estudado deve ser empregada em assuntos pouco investigados ou cujas investigações são muito recentes.

Este estudo exploratório procurou identificar o grau do alinhamento estratégico quanto às percepções dos gestores dos canais sobre assuntos referentes às práticas de MR em relação ao modelo utilizado pela indústria, bem como descrevê-lo em termos de gestão. Adicionalmente, procurou averiguar se os modelos explicativos já elaborados para analisarem esse tema seriam adequados ao tratamento dos dados obtidos nas empresas que se constituíram no campo empírico da investigação. Escolheu-se como base de estruturação do modelo proposto o modelo de Labovitz e Rosansky (1997), cuja característica é a

estruturação de uma ferramenta capaz de medir o grau de alinhamento estratégico das empresas, perante uma pontuação máxima que procura caracterizar uma situação ótima para cada uma das variáveis propostas (pessoas, processos, estratégia e clientes). Em seguida, procurou-se identificar se o modelo serve de base para a verificação do grau de alinhamento em questões referentes ao marketing de relacionamento (MR) com os clientes, buscando para isso, o modelo de *Customer Relationship Management* (CRM) utilizado pela indústria fornecedora de defensivos agrícolas dos canais analisados neste estudo. A partir da análise conjunta dos modelos, utilizou-se o modelo de MR utilizado pela indústria como a pontuação máxima proposta no modelo de Labovitz e Rosansky (1997). Em outras palavras, criou-se um modelo a partir da análise de alinhamento proposto pelos autores, desenvolvido em sinergia com as quatro variáveis básicas apontadas pela metodologia do Marketing 1 to 1 (PEPPERS, 2001) como essenciais ao desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento 1 to 1. Portanto, as variáveis analisadas pelo modelo referem-se aos processos de identificação, diferenciação, interação e personalização, com o objetivo de analisar o “grau de relacionamento” dos canais em relação à indústria fornecedora, fornecido a partir das percepções dos gestores dos canais relativas a assuntos referentes a cada uma das variáveis.

Identificou-se o modelo proposto por Labovitz e Rosansky (1997) como o mais apropriado à análise pois, como vimos na literatura sobre alinhamento, os modelos propostos pela literatura específica amiúde concentram seu foco na temática do desenvolvimento de estratégias de tecnologia da informação, sendo raros os modelos que propõem a análise do alinhamento para outras estratégias, ou mesmo por todo o âmbito das organizações. Sendo assim, esse modelo foi aceito devido ao fato de a análise focar o grau de alinhamento das estratégias empresariais e por ser aplicável à estrutura de gestão apresentada pelos canais de marketing analisados.

A pesquisa enfocou, portanto, as diferentes percepções dos gestores dos canais quanto às mesmas variáveis propostas por Peppers e Rogers (2001), porém com base na definição do modelo criado a partir de Labovitz e Rosansky (1997), em que essas percepções foram analisadas comparativamente a uma pontuação máxima (49 pontos para cada variável).

A importância de se trabalhar com a percepção dos gestores justifica-se em virtude das características do contexto em que se insere o problema de investigação. Não se trata apenas de empregar um modelo teoricamente adequado para verificar a presença ou não de alinhamento estratégico, mas também de levar em consideração o pressuposto de que a percepção das pessoas envolvidas acerca das variáveis do modelo influencia significativamente o resultado encontrado.

Com o intuito de analisar o alinhamento estratégico proposto em canais de marketing tomaram-se como objetos de análise os 28 canais de marketing que desenvolvem a comercialização de defensivos agrícolas. A totalidade desses canais analisados possui uma relação de parceria com a indústria fornecedora que, a partir do modelo de MR apresentado, serviu de instrumento balizador da análise do grau de alinhamento das percepções dos gestores dos canais.

O setor da economia foi escolhido porque o mercado de agroquímicos é um dos que mais movimentam divisas dentro do agronegócio. É representado por empresas multinacionais que disputam o mercado global. Nesse cenário, três grandes empresas se destacam com aproximadamente 50 % do mercado no Brasil e com aproximadamente a mesma fatia nos demais países que empregam agricultura tecnificada, como a Austrália, os Estados Unidos e os países da União Européia. Segundo a revista EXAME em sua edição “Guia 2005 do Agronegócio”, o Brasil é o terceiro maior mercado de defensivos do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão. A mesma edição da revista traz a participação dos 12 maiores fabricantes de defensivos do país, argumentando que estes atendem cerca de 80% de um mercado de 4 bilhões de dólares. Apesar do conhecimento e habilidade técnicos ou *know-how* aparentemente trazido por essas empresas e, principalmente, do advento de novas tecnologias, alguns elos dessa cadeia produtiva permanecem carentes de modernização administrativa e capacitação gerencial. Esta pesquisa procura verificar se o alinhamento estratégico pode constituir-se num conceito de gestão inovador, capaz de desenvolver a eficiência e a eficácia dos canais de marketing que frequentemente representam os elos mais fracos da cadeia pertencentes à indústria agroquímica à produção agrícola.

Medindo o Grau de Alinhamento de Estratégias de Relacionamento com Clientes – Modelo de Alinhamento

O modelo da pesquisa empregou os parâmetros do modelo de Labovitz e Rosansky (1997) de mensuração do grau de alinhamento organizacional, e, a partir de um modelo estruturado nos pressupostos por esses autores, procurou-se conhecer a percepção dos gestores dos canais quanto às práticas de relacionamento com os clientes. Isso permitiu identificar a percepção dos gestores dos canais sobre o que consideram ser o ideal para cada elemento componente do modelo (identificar, diferenciar, interagir e personalizar), comparando-a ao modelo de gestão de clientes da indústria fornecedora. Esta utiliza a metodologia de Marketing 1 to 1 de Peppers and Rogers para desenvolvimento de relacionamento com seus clientes, que possibilita obter graus de personalização das relações entre empresa e consumidor final.

Labovitz e Rosansky (1997) propõem a utilização do Perfil de Diagnóstico de Alinhamento como uma ferramenta destinada a fornecer à organização uma medida visual e quantitativa de seu alinhamento em relação à estratégia, às pessoas, aos clientes e aos processos. O perfil é obtido através das respostas dos gestores a um questionário padronizado, com 31 perguntas fixas, sendo alocadas 7 afirmações sobre cada elemento do alinhamento em MR. O questionário foi respondido individualmente, utilizando-se uma escala Likert de 1 a 7, que indica o grau de concordância com cada uma das afirmações propostas, segundo a aplicabilidade da organização. Soma-se o resultado de cada grupo de 7 questões. A pontuação máxima possível são 49 pontos em cada elemento. Distribuem-se os resultados em um mapeamento que permite a visualização gráfica. No esqueleto de alinhamento, assinala-se no respectivo eixo o total de pontos obtidos e conectam-se os pontos. O resultado é uma figura representativa do grau de alinhamento da organização em relação ao propósito essencial, no caso deste estudo, o Marketing de Relacionamento (MR). Quanto mais próximo da pontuação máxima (49 pontos), maior o grau de alinhamento da empresa. Os autores apresentam uma figura ilustrativa com duas empresas hipotéticas para demonstrar a utilização dos mapas ilustrativos (Gráfico 3), onde a empresa “A” se encontra

com uma pontuação próxima do propósito essencial e, portanto, alinhada, o que não acontece com a empresa “B”.

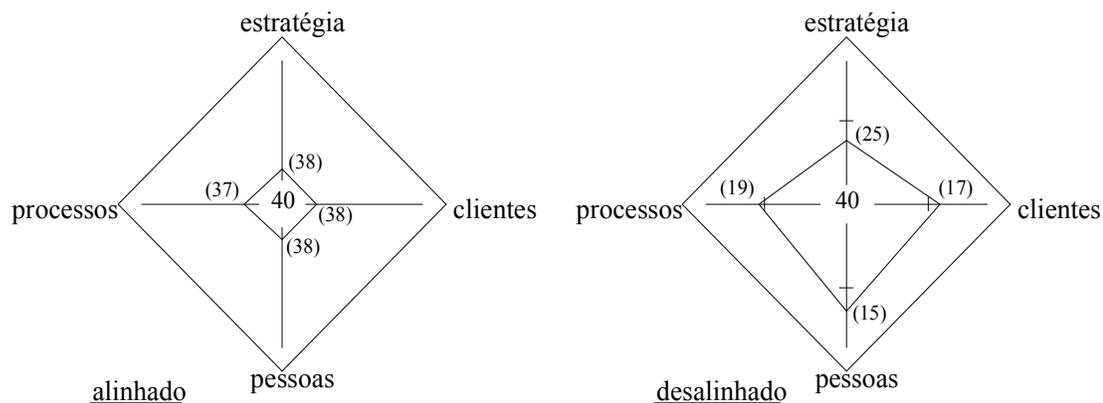


Gráfico 3: Perfil de Diagnóstico de Alinhamento

Fonte: Elaborado a partir de Labovitz & Rosansky (1997), *apud* Prieto (2004)

Os procedimentos metodológicos apresentados por Labovitz e Rosansky (1997), permitiram utilizar elementos propostos pela literatura de Marketing 1 to 1 na definição das quatro variáveis a serem analisadas (identificar, diferenciar, interagir e personalizar), para verificar o grau alinhamento das percepções sobre estratégias de MR nos canais de marketing pesquisados - neste trabalho denominado “grau de relacionamento”-, por meio do desenvolvimento de um modelo de avaliação. Cada elemento é avaliado pelos gestores segundo sua utilização no contexto das organizações analisadas. A partir dessa idéia, os gestores respondem a um questionário estruturado com perguntas referentes às quatro variáveis propostas que foram analisadas comparativamente ao que se considerou como pontuação máxima, sendo esse o modelo de MR utilizado pela indústria. Dessa forma, quanto mais as repostas se aproximam dessa pontuação máxima, conforme anteriormente descrito no modelo de Labovitz e Rosansky (1997), maior é o grau de relacionamento que o canal possui na variável analisada. A representação visual do alinhamento no que tange aos assuntos referentes ao MR dos canais adquire a forma do Gráfico 4.

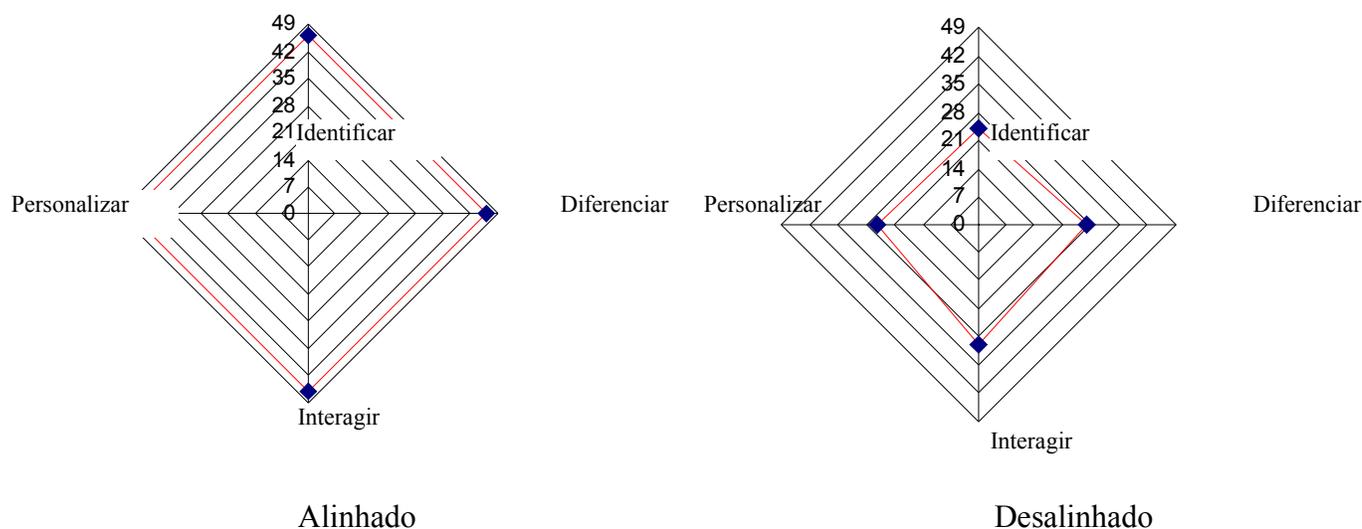


Gráfico 4: Alinhamento do Marketing de Relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante deixar claro que, diferentemente do trabalho desenvolvido por Labovitz & Rosansky (1997) e usado pressuposto teórico-conceitual para essa pesquisa, este trabalho procurou analisar o alinhamento de apenas uma das variáveis propostas pelos autores, o CLIENTE, desenvolvendo para isso um modelo à parte. Com isso, o estudo procura estabelecer uma ligação entre alinhamento estratégico e marketing de relacionamento, ou, mais especificamente, entre assuntos referentes ao que a literatura de MR trata por elementos básicos necessários para a implementação de uma estratégia de relacionamento com clientes. Para tal, estabelece-se que a condição ótima proposta pelos autores seria o modelo utilizado pela indústria produtora, que segue os passos da metodologia 1 to 1 de Peppers e Rogers.

Portanto, procurou-se avaliar qual variável dentre as quatro propostas poderia ser analisada como o estágio atual dos canais pesquisados no desenvolvimento de programas de relacionamento com os clientes. Em outras palavras, qual seria o nível de desenvolvimento de MR em que se encontram os canais de marketing em comparação à indústria fornecedora

já que, segundo a literatura sobre marketing 1 to 1, cada uma das variáveis propostas representa um “estágio” de desenvolvimento da estratégia de CRM da empresa.

5.1 Detalhamento do Projeto

A primeira etapa deste estudo foi constituída pelo levantamento e pela análise da literatura específica sobre canais de marketing, alinhamento estratégico e marketing de relacionamento, visando a uma maior familiarização com os temas, a fim de aplicá-los numa pesquisa que procurou conhecer as características dos canais de marketing atuantes na comercialização de produtos específicos para o meio rural.

Inicialmente, procurou-se definir os conceitos dos temas a serem tratados. Segundo Cooper (2003), conceito é um conjunto geralmente aceito de significados ou características associados a certos fatos, objetivos e comportamentos ou determinadas condições ou situações. Essa busca foi justificada pelas diferenças conceituais entre os temas “canais de marketing” e “canais de distribuição”, já que ambos apresentam diversas semelhanças conceituais, o que tornou o esclarecimento conceitual sobre o objeto de estudo deste trabalho ainda mais aprofundado. Posteriormente, procurou-se elaborar um texto estruturado sobre o que a literatura apresenta sobre os principais temas abordados, ou seja, Alinhamento Estratégico, Canais de Marketing e Marketing de Relacionamento, de modo a poder contribuir ao suporte teórico que sustenta o desenho da pesquisa.

Com o referencial teórico e conceitual proporcionado por essa bibliografia escolheu-se estudar uma situação empírica, constituída por uma amostra intencional de 45 gestores / proprietários de canais de marketing e comercialização de defensivos agrícolas. Esses canais se caracterizam por serem parceiros de um mesmo fornecedor (indústria produtora) e serem por este classificados entre os melhores canais, conforme uma avaliação quantitativa elaborada pela área de CRM da indústria. São empresas com dimensões de porte e de faturamento diversos, atuantes em diferentes regiões do Brasil. O trabalho procurou verificar a existência ou não de alinhamento das estratégias de marketing de relacionamento

entre os canais e sua indústria fornecedora, analisando se esse fator poderia ser considerado fonte de vantagens competitivas para essas empresas frente aos seus concorrentes.

A fim de levantar os dados primários para modelar o trabalho de campo da pesquisa foram realizadas 28 entrevistas junto aos gestores de canais de marketing e quatro reuniões com representantes do departamento de CRM da indústria produtora. Isso propiciou conhecer a metodologia de CRM utilizada pela indústria junto aos seus clientes, incluindo tanto os compradores finais como os próprios canais de comercialização e distribuição.

Essas reuniões permitiram verificar que, além dos levantamentos com os gestores dos canais que constituem a amostra da pesquisa, também a opinião e percepção dos funcionários da indústria fornecedora que têm contato freqüente com os canais analisados seriam relevantes. Essa parte da pesquisa teve como principal objetivo analisar a percepção dos representantes da indústria quanto às questões de relacionamento com os clientes em canais de marketing, possibilitando assim, o aprofundamento das reflexões sobre o alinhamento da estratégia de relacionamento entre a indústria e os canais estudados.

5.2 Instrumento de Coleta

A pesquisa de campo junto aos gestores dos canais foi realizada por meio de um questionário de autopreenchimento, estruturado com base nos elementos propostos por Peppers & Rogers (2001) para o desenvolvimento de estratégia de relacionamento 1 to 1, em sinergia com os dados do modelo conceitual proposto por Labovitz & Rosansky (1997) para a avaliação do alinhamento estratégico. Os elementos constituintes desse modelo (identificar, diferenciar, interagir e personalizar) foram tratados como “variáveis”, já que Cooper (2003) define variável como um símbolo ao qual podemos atribuir numerais ou valores.

As variáveis propostas, quando analisadas na metodologia de Peppers & Rogers (2001) como elementos, são posicionadas como estágios necessários à implementação de uma estratégia de MR. Por esse motivo, as variáveis poderiam ser classificadas como dependentes. Apesar disso, este trabalho fará uma abordagem das quatro variáveis de forma individual, com o objetivo de responder às hipóteses e aos objetivos propostos.

Foi desenvolvido um questionário contendo 31 afirmações a serem consideradas pelos respondentes utilizando-se uma escala *Likert* de 7 pontos. As afirmações foram dispostas da seguinte forma: 7 afirmações sobre a variável “identificar”, 7 afirmações sobre a variável “diferenciar”, 7 afirmações tratando da variável “interagir” e 7 afirmações sobre a variável “personalizar”; as três afirmações restantes tratam de assuntos gerais sobre o desenvolvimento de estratégias de MR em empresas.

Com o objetivo de enriquecer o conhecimento sobre as características dos canais analisados, foram propostas 3 questões sobre o desempenho dessas empresas: informações sobre a *market share* (MS) dos anos 2003, 2004 e 2005, sobre o faturamento no mesmo período e sobre o número de funcionários empregados.

Com o objetivo de conhecer os tipos de ações para desenvolver estratégias de CRM que vêm sendo utilizadas pelas empresas pesquisadas, três questões foram formuladas de modo a permitir respostas abertas.

Os questionários foram enviados para dois canais selecionados entre os 45 inicialmente escolhidos para o estudo, visando à realização de um pré-teste do instrumento de coleta e à validação do modelo metodológico da pesquisa. Com base nas análises dos resultados pré-testes, verificou-se que o instrumento atendia os objetivos do levantamento de campo.

As entrevistas nos canais de marketing foram realizadas pessoalmente, por telefone, ou por envio do questionário por e-mail para gestores dos 45 canais de marketing especializados na comercialização de insumos agrícolas selecionados. Do total dos questionários enviados e entrevistas realizadas, foi possível totalizar 28 canais que informaram todos os dados necessários à realização do trabalho.

Os canais entrevistas estão distribuídos por diferentes estados brasileiros, sendo eles: (1) São Paulo; (2) Minas Gerais; (3) Mato Grosso do Sul; (4), (5) Goiás (6) Paraná e (7) Mato Grosso. Todas as empresas selecionadas pertencem ao mesmo ramo de negócios e comercializam produtos com especificações idênticas ou bastantes semelhantes.

Para efeito comparativo das percepções sobre o tema de MR em canais de marketing e para aprofundar o conhecimento sobre o alinhamento entre a indústria e o canal, estruturou-se um questionário adicional, especificamente para os representantes da indústria diretamente ligados aos canais analisados. Esse questionário partiu das mesmas afirmações

dos questionários destinados aos canais, porém incorporando modificações apenas textuais para melhor adequá-los aos respondentes. Nesse caso, apenas as afirmações analisadas em escala *Likert* foram utilizadas, já que as questões abertas solicitavam dados específicos dos canais analisados. Esse instrumento de pesquisa foi remetido a 30 funcionários da indústria por *e-mail*, e seguido por acompanhamento telefônico para municiá-los das devidas explicações sobre o preenchimento.

5.3 Análise dos Dados Primários

Este trabalho fez uma separação dos elementos presentes na implementação de estratégias de MR em canais de marketing de defensivos agrícolas, procurando avaliar o a existência de alinhamento entre as percepções dos gestores dos canais de marketing e o modelo de MR utilizado pela indústria fornecedora parceira dos canais analisados. Para as medições deste alinhamento foi desenvolvido um questionário com diferentes questões em *Likert*, representado por uma escala de 1 a 7. O questionário abordou assuntos referentes a quatro variáveis apontadas por Peppers (2004) como sendo essenciais ao desenvolvimento de estratégia de MR em empresas. A partir dessa estruturação dos assuntos abordados, avaliaram-se os resultados em um modelo estruturado com base no modelo desenvolvido a partir daquele proposto por Labovitz e Rosansky (1997), em comunhão com as variáveis propostas por Peppers (2004), elaborando-se assim um modelo para a avaliação do grau de alinhamento individual dos canais com a indústria.

Posteriormente, foram comparados os resultados individuais de alinhamento obtidos, a fim de responder às questões e hipóteses propostas no estudo. A partir daí, propôs-se uma separação das empresas que apresentassem alinhamentos semelhantes em grupos (*clusters*), no intuito de analisar a presença de características comuns que levaram ao alinhamento apresentado. Após a realização desse passo, a pesquisa se propôs uma análise que procurou definir se as empresas com maior alinhamento estratégico possuem diferenciais competitivos em relação as suas concorrentes. Para tal, procedeu-se à análise

do crescimento dessas empresas nos últimos anos, para assim proporcionar um possível diferencial entre as que apresentam alinhamento e as que não o apresentam.

Os procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento dessa pesquisa foram divididos em quatro etapas que buscam responder as questões definidas nos objetivos propostos por esse trabalho: (1) conhecer e analisar as possibilidades de alinhamento estratégico entre os canais e a indústria fornecedora, no que concerne ao marketing de relacionamento com os clientes, através da percepção dos gestores acerca dos 4 elementos componentes dessa estratégia: identificação, diferenciação, interação e personalização; (2) comparar as percepções de alinhamento dos gestores de uma amostra intencional de revendas e agrupá-las conforme apresentem características semelhantes de alinhamento; (3) identificar as ações gerais e os investimentos que vêm sendo realizados pelos canais estudados para implementar a estratégia de MR; e (4) descrever as estratégias de MR das revendas e analisar as possibilidades de ações conjuntas entre a indústria produtora e fornecedora e os canais no mercado de defensivos agrícolas. O valor de proximidade em relação ao ideal atribuído, representado neste estudo pelo modelo utilizado pela indústria fornecedora, foi considerado como parâmetro para avaliar o grau de alinhamento, neste trabalho denominado **grau de relacionamento**. As variáveis selecionadas para mensurar as diferentes áreas (identificar, diferenciar, interagir e personalizar) foram escolhidas com base no modelo proposto por Peppers (2004).

Para agrupar as empresas (*clustering*), conforme proposto, foram usados parâmetros de estatística univariados, como média e desvio padrão; bivariados, como correlação; e multivariados, como a análise fatorial, a qual teve como objetivo agrupar as diferentes variáveis em dimensões.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro contato com um dos canais de marketing selecionados para a pesquisa ocorreu no dia 16 de janeiro de 2006, após a elaboração da versão final do questionário. Esse contato foi feito com o principal gestor do canal com os objetivos de solicitar sua colaboração para a pesquisa, esclarecer a natureza do trabalho e explicar a forma de preenchimento do instrumento de coleta de dados. O questionário foi enviado ao canal com o objetivo de se realizar o pré-teste para verificar a adequação do instrumento.

Para aprovação dos aspectos componentes das variáveis propostas, os quais permitem sua operacionalização no questionário, foram realizadas 3 reuniões junto ao departamento de MR da indústria fornecedora dos canais selecionados. Estas permitiram alinhar o conteúdo das questões e afirmativas elaboradas para o questionário às características da metodologia e do modelo empregado pela empresa.

Tais cuidados permitiram refinar o instrumento e planejar o trabalho de campo da pesquisa. As circunstâncias e disponibilidade dos respondentes determinaram que fossem realizadas 4 entrevistas pessoais e 5 entrevistas por telefone, antecedidas por 35 contatos telefônicos para solicitar a cooperação do gestor do canal e obter sua autorização para envio do questionário.

Foram enviados 42 questionários a proprietários / gestores de canais de marketing. Do total de questionários enviados, 29 retornaram, sendo apenas 28 passíveis de utilização para a pesquisa, já que um deles foi devolvido com informações incompletas.

Os canais abordados no estudo foram selecionados a partir de uma lista elaborada pela indústria fornecedora com o objetivo de identificar os melhores canais de marketing segundo diferentes medidas quantitativas e qualitativas. O principal critério empregado para formação da amostra foi a participação do canal no programa de melhores canais da indústria, assim como a sua inclusão numa lista de canais que recebem consultoria externa de gestão e planejamento estratégico disponibilizada pela própria indústria. Dessa maneira, a amostra deste estudo pode ser classificada como intencional ou por conveniência (MALHOTRA, 2001; COOPER; SCHINDLER, 2003).

A amostragem por conveniência pode ser justificada pela proximidade com a indústria, o que facilita o contato com os canais, já que, como explica Malhotra (2001), nas amostras por conveniência, “as unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras”.

Muito embora o retorno e aproveitamento dos questionários aos canais haja sido expressivo (acima de 60%), ampliou-se o trabalho de campo enviando 30 questionários aos funcionários da indústria fornecedora, com o objetivo de levantar suas opiniões e percepções acerca das ações de MR das revendas que são suas parceiras.

Essa decisão foi tomada para acrescentar maior riqueza de análise aos dados da pesquisa, principalmente no que concerne à interpretação das tendências de respostas obtidas junto aos gestores dos canais. Contudo, é preciso ressaltar que os dados desse levantamento complementar devem ser utilizados com certa relativização, visto que nem sempre os respondentes da indústria podem ser considerados objetivos em suas respostas, além de poderem estar pouco informados acerca das ações mais recentes implementadas pelas revendas. Dos 30 questionários enviados, 29 estavam em condições de aproveitamento na pesquisa, fato esse que parece revelar o interesse dos profissionais da indústria pelo tema e pela gestão de marketing adotada por seus parceiros nos canais.

6.1 Resultados Gerais

Houve um total de 58 questionários completos entre os respondidos pelos gestores dos canais de marketing selecionados e pelos representantes da indústria fornecedora. Esse número não é, entretanto, suficiente para se empregar procedimentos de análise mais sofisticados, por não corresponder à representação estatística “*stricto sensu*”. Contudo, é possível empregar, ainda que com limitações, testes de análise fatorial.

A análise fatorial reduziu as questões formuladas a 9 fatores. O resultado mostrou-se conveniente, apresentando a estatística de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0,616. Segundo Malhotra (2001), esse índice compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial e de valores (considerados altos entre 0,5 e 1,0). Indica, portanto, que a análise

fatorial é apropriada e recomendada, e que devem ser retidos apenas os fatores com autovalores superiores a 1,0 (um autovalor representa a quantidade da variância associada ao fator, fatores com variância inferior a 1,0 não são melhores do que uma variável isolada). Além disso, o número de fatores extraídos que a variância acumulada atingiu, ou seja, de pelo menos 60% da variância explicada, foi satisfatório (GRIFFITHS, 1993 e HAIR, 1998).

A análise fatorial mostrou-se também favorável para o teste de esfericidade de Barlett, indicando que o modelo de mensuração estava adequado (HAIR, 2003). O qui-quadrado mostrou-se significativo ($\chi^2=994,529$; $gl=465$; significância 0,000), e a razão entre o qui-quadrado e o número de graus de liberdade, que é usada para fornecer uma medida de ajuste foi adequado ($\chi^2 / gl=2,139$). O Quadro 2 abaixo resume a medida de KMO e o teste de Barlett.

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra		0,616
Teste de esfericidade de Barlett	Qui-quadrado aproximado	994,529
	Graus de liberdade (gl)	465
	Significância	0,000

Quadro 2: Índice de KMO e de qui-quadrado

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 3 a seguir são apresentados os agrupamentos das variáveis investigadas conforme a carga fatorial e após o processo de rotação Ortogonal Varimax (método ortogonal de rotação que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando assim a interpretabilidade dos fatores).

Fator 1: Informação e Fidelização		carga
7. A área comercial e força de vendas contribuem com informações e conhecimentos obtidos em campo para identificar os melhores clientes.		0,841
5. A equipe administrativa participa ativamente dos processos de identificação de clientes.		0,824
14. A fidelização dos clientes é considerada um diferencial competitivo em sua revenda.		0,771
13. Sua revenda considera importante utilizar ações de relacionamento para fidelizar clientes.		0,710
1. As decisões estratégicas de sua revenda são baseadas em informações cadastrais sobre dos clientes.		0,567
2. Ações de marketing de sua empresa são baseadas no conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes.		0,547
Fator 2: Empresa e Processos		carga
23. Todos os funcionários e colaboradores estão cientes das regras de respeito à privacidade dos clientes requeridas pela empresa.		0,893
8. O pessoal de todas as áreas da revenda contribui com seus conhecimentos e informações para a identificação dos melhores clientes.		0,612
22. A empresa estabelece regras e normas claras de respeito à privacidade dos clientes.		0,602
24. A empresa conhece a preferência dos clientes por diferentes meios de comunicação.		0,561
9. Sua revenda tem programas estruturados para diferenciar os clientes conforme por ela estabelecido.		0,514
25. Os processos de relacionamento com o cliente realizado por sua revenda permitem o conhecimento personalizado dos produtores.		0,466
Fator 3: Programas Formais		carga
27. Ações personalizadas de relacionamento com o cliente asseguram sua fidelidade à revenda		0,791
3. Sua empresa tem programas estruturados para identificação dos seus melhores clientes		0,748
10. Sua empresa emprega o mesmo sistema de diferenciação de clientes da indústria fornecedora.		0,632
Fator 4: Conhecimento Interno		carga
12. Sua revenda conhece a rentabilidade sobre cada venda.		0,821
26. Sua empresa utiliza os meios de comunicação preferidos pelos clientes para realizar ações personalizadas.		0,688
Fator 5: Conhecimento do Mercado		carga
16. Sua revenda avalia o potencial de compras de seus clientes para diferenciá-los.		0,753
18. Sua revenda diferencia seus clientes empregando também critérios qualitativos. (ex. bom relacionamento, formador de opinião, cliente tradicional, etc.).		0,686
17. A revenda conhece a participação (<i>share</i>) no potencial de compra de seus clientes.		0,671
Fator 6: Potencial de Compra		carga
29. Os funcionários das diversas áreas da sua revenda estão conscientes e motivados para a importância de manterem excelente relacionamento com os clientes.		0,779
11. Sua revenda diferencia seus clientes através do histórico de faturamento.		0,638
Fator 7: Relacionamento		carga
20. Sua empresa busca atrair novos clientes para que estes tomem a iniciativa de um novo relacionamento.		0,745
30. Existem ações conjuntas entre a equipe de CRM da indústria fornecedora e os funcionários da sua revenda, visando a excelência de relacionamento com o produtor rural.		0,491
Fator 8: Classificação (ranqueamento)-		carga
15. A diferenciação dos clientes (rentabilidade, histórico, faturamento, etc.), pode ocasionar riscos de perda de clientes.		0,756
19. Sua revenda classifica os clientes conforme algum tipo de hierarquia / ranqueamento. (ex. clientes ouro, prata ou bronze)		0,601
4. Sua empresa valoriza a fidelidade do cliente como fator de alavancagem de vendas		0,508
Fator 9: Relacionamento Estruturado		carga
21. A empresa respeita as classificações de clientes nos processos comerciais e de relacionamento.		0,800

Quadro 3: Fatores de Marketing de Relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode verificar no quadro 3 acima, as 31 afirmações propostas no questionário direcionado aos gestores de canais e aos representantes da indústria foram agrupadas em 9 fatores. Dessa forma, apesar de o número de canais analisados não possibilitar resultados mais conclusivos, esse agrupamento desenvolvido por meio da análise fatorial mostra a diferença quanto à percepção dos respondentes dos diferentes assuntos abordados, já que, conforme o objetivo proposto, as questões eram subdivididas em assuntos referentes às quatro variáveis do MR (identificação, diferenciação, interação e personalização). Sendo assim, verifica-se que os respondentes percebem que os assuntos abordados se referem a uma quantidade maior (9) de fatores. Tal resultado pode levar à conclusão de que existe um possível viés na percepção dos respondentes sobre as diferentes variáveis, na medida em que assuntos como interação, diferenciação e identificação podem ser entendidos de diferentes formas, não necessariamente ligadas ao MR.

Empregando-se a média das afirmativas dos gestores referentes à sua percepção acerca dos fatores componentes de cada variável, foi estruturada a informação acerca do nível de investimento dos canais para a implementação de ações de marketing de relacionamento.

Foram consideradas revendas que realizam “baixo investimento” aquelas cujas médias das respostas dos gestores atingiu até 4,9. “Médio investimento” foi a categoria criada para agrupar os canais cuja média de resposta dos gestores ficou entre 5,0 e 5,9. E, da mesma forma, as médias acima de 6,0 designam empresas consideradas de “alto investimento” na implementação da estratégia.

Para a análise estatística, foram agrupadas sob investimento todas as formas de ação direcionadas às práticas das variáveis, ou seja, não são considerados apenas os investimentos financeiros *stricto sensu*.

Criadas essas três categorias analíticas dos dados que informaram os investimentos dos canais de marketing estudados, elaborou-se o cruzamento desses resultados com as informações acerca do porte dessas empresas. Foi considerado porte, para fins desta análise, o tamanho da revenda em termos de número total de funcionários. Considerou-se esse conceito adequado, na medida em que a quantidade de funcionários alocados nas diversas áreas, e não exclusivamente na comercialização, pode ser usada como um indicador da complexidade da gestão requerida. Além disso, considera-se que a estratégia de marketing

de relacionamento deve abranger a empresa como um todo e não apenas sua força de vendas.

Para fins de análise, o tamanho da empresa foi caracterizado de acordo com o número de funcionários em todos os departamentos das revendas: “pequenas” até 30; “médias”, de 30 a 60 e “grandes” acima de 60. Tais informações obtidas junto aos canais de marketing permitiram analisá-los de forma comparativa, de modo a verificar se o tamanho da empresa influencia seus investimentos na adoção do MR, o que é um dos objetivos deste estudo.

Como se verifica na tabela 1 a seguir, que compara as percepções dos gestores sobre a variável “IDENTIFICAÇÃO”, o investimento dos canais pesquisados é pouco expressivo nas revendas consideradas “pequenas”.

É possível que, devido ao seu pequeno porte, essas empresas tenham também uma carteira de clientes pouco numerosa, o que facilita aos seus funcionários o acesso a sua clientela, bem como seu conhecimento sobre a mesma, sem que estes sintam a necessidade de estruturar ações de marketing mais sofisticadas. Essa proximidade com os clientes é verificada tanto com os funcionários quanto com os próprios gestores, que muitas vezes assumem a responsabilidade do relacionamento com a clientela.

INVESTIMENTO EM IDENTIFICAÇÃO

		TAMANHO				
			PEQUEN A	MÉDIA	GRANDE	
INVESTIMENTO	BAIXO	Número	10	8	2	20
		% invest.	50,0%	40,0%	10,0%	100,0%
		% tamanho	66,7%	72,7%	100,0%	71,4%
		% Total	35,7%	28,6%	7,1%	71,4%
	MÉDIO	Número	3	3	0	6
		% invest.	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% tamanho	20,0%	27,3%	,0%	21,4%
		% Total	10,7%	10,7%	,0%	21,4%
	ALTO	Número	2	0	0	2
		% investi.	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% tamanho	13,3%	,0%	,0%	7,1%
		% Total	7,1%	,0%	,0%	7,1%
Total		Número	15	11	2	28
		% invest.	53,6%	39,3%	7,1%	100,0%
		% tamanho	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	53,6%	39,3%	7,1%	100,0%

Tabela 1: Investimento em Identificação X Tamanho da Revenda

Fonte: Elaborada pelo autor

Cruzando-se os níveis de investimento em ações referentes à variável “DIFERENCIAÇÃO” com as vendas de pequeno a médio porte, observa-se que não há discriminação de resultados (Tabela 2 a seguir). Isto é, os níveis de investimento são muito semelhantes, provavelmente porque, também nesse caso, os funcionários se sentem muito próximos aos clientes e acreditam conhecerem suas especificidades, sem que haja necessidade de estruturarem ações formais de diferenciação da clientela.

INVESTIMENTO EM DIFERENCIAÇÃO

		TAMANHO				
		PEQUENA	MÉDIA	GRANDE		
INVESTIMENTO	BAIXO	Número	6	6	0	12
		% invest.	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% tamanho	40,0%	54,5%	,0%	42,9%
		% Total	21,4%	21,4%	,0%	42,9%
	MÉDIO	Número	7	4	2	13
		% invest.	53,8%	30,8%	15,4%	100,0%
		% tamanho	46,7%	36,4%	100,0%	46,4%
		% Total	25,0%	14,3%	7,1%	46,4%
	ALTO	Número	2	1	0	3
		% invest.	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		% tamanho	13,3%	9,1%	,0%	10,7%
		% Total	7,1%	3,6%	,0%	10,7%
Total		Número	15	11	2	28
		% invest.	53,6%	39,3%	7,1%	100,0%
		% tamanho	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	53,6%	39,3%	7,1%	100,0%

Tabela 2: Investimento em Diferenciação X Tamanho da Revenda

Fonte: Elaborada pelo autor

O que chama a atenção na análise da Tabela 2 é o médio investimento apresentado nessa variável pelas empresas consideradas de grande porte, o que pode ser justificado pelo desenvolvimento e pela maximização da importância que elas atribuem ao MR.

Na comparação do tamanho da empresa em relação ao nível de investimento na variável “interação” (Tabela 3), o que mais ressalta é a concentração dos investimentos em um nível considerado médio, apresentado por empresas de todos os tamanhos. Essa constatação reforça a inferência manifesta em outras análises de que a percepção dos respondentes sobre a variável pode estar, erroneamente, reduzida ao significado do termo em seu senso comum. Ficou evidente nesta pesquisa que os elementos relacionados a essa variável não foram percebidos pelos gestores como uma forma estruturada de relacionamento com os clientes, mas sim como parte do processo tradicional e habitual de vendas.

INVESTIMENTO EM INTERAÇÃO

		TAMANHO				
		PEQUENA	MEDIA	GRANDE		
INVESTIMENTO	BAIXO	Número	6	1	1	8
		% invest.	75,0%	12,5%	12,5%	100,0%
		% tamanho	40,0%	9,1%	50,0%	28,6%
		% Total	21,4%	3,6%	3,6%	28,6%
	MÉDIO	Número	7	9	1	17
		% invest.	41,2%	52,9%	5,9%	100,0%
		% tamanho	46,7%	81,8%	50,0%	60,7%
		% Total	25,0%	32,1%	3,6%	60,7%
	ALTO	Número	2	1	0	3
		% invest.	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		% tamanho	13,3%	9,1%	,0%	10,7%
		% Total	7,1%	3,6%	,0%	10,7%
Total		Número	15	11	2	28
		% invest.	53,6%	39,3%	7,1%	100,0%
		% tamanho	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	53,6%	39,3%	7,1%	100,0%

Tabela 3: Investimento em Interação X Tamanho da Revenda

Fonte: Elaborada pelo autor

Para a variável “personalização”, verifica-se um investimento considerado baixo nas análises cruzadas com as vendas de todos os portes considerados (Tabela 4). Essa constatação pode ser explicada pela provável percepção dos gestores respondentes de que a implementação de ações personalizadas para clientes diferenciados oferece um alto risco de perda de clientes. Isso pode ocorrer devido a três motivos: porque a personalização pode não atender as expectativas dos clientes diferenciados, porque os não-diferenciados se sentem alijados de um tratamento personalizado, ou porque os próprios gestores talvez não tenham idéia do que sejam ações personalizadas em seu ramo de negócios.

INVESTIMENTO EM PERSONALIZAÇÃO

		TAMANHO				
		PEQUENA	MÉDIA	GRANDE		
INVESTIMENTO	BAIXO	Número	8	8	2	18
		% invest.	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
		% tamanho	53,3%	72,7%	100,0%	64,3%
		% Total	28,6%	28,6%	7,1%	64,3%
	MÉDIO	Número	6	2	0	8
		% invest.	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% tamanho	40,0%	18,2%	,0%	28,6%
		% Total	21,4%	7,1%	,0%	28,6%
	ALTO	Número	1	1	0	2
		% invest.	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% tamanho	6,7%	9,1%	,0%	7,1%
		% Total	3,6%	3,6%	,0%	7,1%
Total		Número	15	11	2	28
		% invest.	53,6%	39,3%	7,1%	100,0%
		% tamanho	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	53,6%	39,3%	7,1%	100,0%

Tabela 4: Investimento em Personalização X Tamanho da Revenda

Fonte: Elaborada pelo autor

A análise conjunta das tabelas apresentadas permite concluir que, de maneira geral, os investimentos em ações de MR em canais de marketing no setor de defensivos agrícolas são considerados baixos. Isso ainda permite considerar que existe um longo caminho a ser percorrido para a implementação dessas estratégias em empresas desse setor, principalmente devido à importância declarada ao tema por grande parte dos respondentes deste estudo. Nesse caminho há que se levar em conta a necessidade de adaptação dos modelos existentes, inclusive a metodologia adotada pela indústria, às características específicas vivenciadas pelas revendas e por seus gestores nos mercados locais. Também é importante que se considere que esse é um processo de introdução de inovações técnicas e administrativas e que, como tal, exige mudanças de cultura organizacional que devem ser incorporadas ao desempenho do gestor e ao desenvolvimento organizacional dos canais de marketing de defensivos agrícolas.

6.2 Alinhamento das Revendas

Considerando-se a média (70,8%) das respostas dos gestores dos canais de marketing pode-se afirmar que estes possuem uma percepção uniforme das quatro variáveis componentes do modelo: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

A variável “identificar”, com 69% das respostas, indica um alinhamento relativamente alto. Contudo, é também a mais baixa das médias, o que pode evidenciar dificuldades inerentes ao estágio de implementação do MR nos canais estudados. Ou seja, apesar de o resultado identificar a percepção positiva dos gestores quanto à importância da identificação dos melhores clientes, esta pode ser dificultada pela falta de infra-estrutura para fazê-lo, ou mesmo por um possível temor aos riscos de perda de clientes a partir da elaboração de uma estratégia de MR.

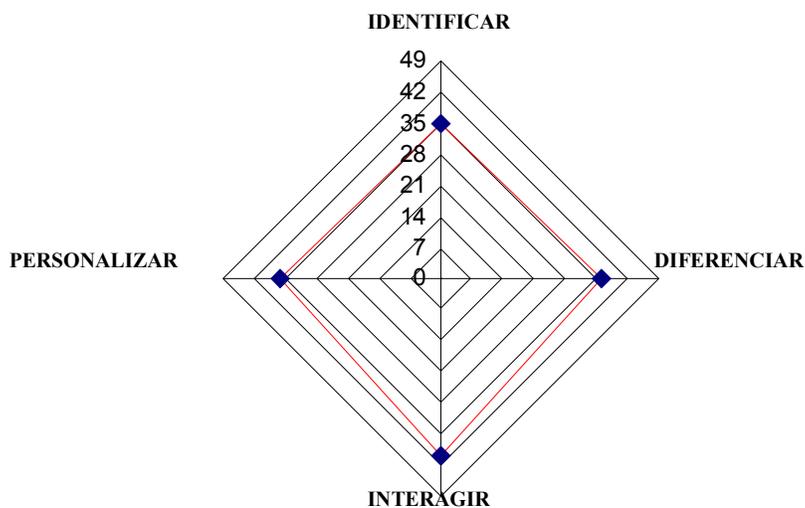


Gráfico 5: Alinhamento Geral dos Canais

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 5 procurou ilustrar o grau de alinhamento médio de todos os canais de marketing analisados em relação à indústria fornecedora, sendo que esta ocupa pontuação máxima (49) nas extremidades do gráfico, assim como o proposto pelo modelo embasado nas premissas de Labovitz e Rosansky (1997).

Como verificado nos resultados gerais, as respostas às perguntas abertas sobre as ações de MR realizadas pelos canais de marketing, segundo a percepção dos gestores, permitiram considerar que a maioria dos canais analisados (80%) se encontra no primeiro estágio de desenvolvimento da estratégia de relacionamento com os clientes. Esse estágio é caracterizado pela primeira variável proposta neste estudo, a “identificação da carteira de clientes”.

Portanto, o que se pode concluir é que, apesar do atual estágio de desenvolvimento das estratégias de MR nos canais de marketing analisados e da uniformidade verificada quanto às quatro variáveis propostas, a percepção dos gestores quanto aos assuntos referentes à identificação estruturada da carteira de clientes não apresenta diferenças consideráveis em relação às outras variáveis.

A análise da média das respostas dos temas referentes à segunda variável proposta, ou seja, à “diferenciação dos clientes segundo suas especificidades”, permitiu verificar um grau de alinhamento mais intenso do que o observado em relação a primeira variável (70,2%). Esse resultado possibilita questionar qual seria o conhecimento dos gestores dos canais sobre a melhor utilização do banco de dados da empresa e, ainda, qual o conhecimento dos demais funcionários para utilizarem essas informações a fim de classificarem os clientes segundo sua importância para a empresa.

Apesar de o grau de alinhamento analisado para essa variável ser considerável, muitos dos respondentes (73%) afirmaram que a empresa não tem critérios e sistemas estruturados de classificação dos clientes. O principal fator de diferenciação empregado pelos canais pesquisados é o que Peppers (2004) conceitua como “valor real”, ou seja, a somatória dos dados históricos de volumes ou valores comprados por cada cliente. Quando se utilizaram as respostas às perguntas qualitativas para tratar o assunto da diferenciação, o nível de concordância entre as respostas se mostrou mais baixo. Isso leva a concluir que tanto os canais que já se apresentam nessa etapa do desenvolvimento da estratégia de MR, quanto os que ainda estão se estruturando na primeira etapa para posteriormente diferenciar

seus clientes, empregam uma estratégia de diferenciação ainda limitada e restrita. Nela, o banco de dados é utilizado como um mero cadastro informativo sobre os clientes e não como um instrumento de decisão gerencial.

A despeito das conclusões propiciadas pelas análises da segunda variável, seria interessante ressaltar que, apesar da utilização restrita das informações existentes no banco de dados sobre os clientes, grande parte dos canais (68%) afirmou estar equipada com softwares de gestão e com bancos de dados cujo conteúdo é mais completo do que o simples histórico de compras de cada cliente. Mas, de maneira geral, essa análise permite inferir que os gestores e profissionais desses canais estão carentes das competências e conhecimentos específicos que lhes permitam alavancar os processos de diferenciação por meio de uma melhor utilização das informações já existentes e das ferramentas disponíveis.

A terceira variável, referente à “interação com os clientes”, mostrou a média de alinhamento, ou grau de relacionamento, mais elevada em relação à indústria (74%). Isso poderia permitir inferir que os canais analisados estão bastante focalizados nas ações referentes à interação junto aos clientes, o que, de certa maneira não representa grande novidade, já que essa interação é inerente à estratégia central de vendas desses canais. Nesse sentido, talvez a verificação mais importante no que se refere a essa variável foi a menor concordância dos respondentes em relação a mudanças de formas de interação com clientes diferenciados. Segundo a maioria dos respondentes (85%), a interação tradicional realizada pelos canais analisados consiste de práticas de relacionamento uniformes para toda a carteira de clientes. Portanto, é possível estimar que nos canais onde os processos de diferenciação dos clientes já foram iniciados, suas práticas não estão sendo efetivamente implementadas, pelo menos no que concerne a interagir com diferentes procedimentos conforme as especificidades dos diversos clientes da empresa.

Uma possível interpretação para o fato de as respostas à afirmação sobre tratamento diferenciado para clientes terem ficado abaixo dos outros fatores componentes da variável “interação” pode ser obtida ao se ressaltarem as repostas à afirmação número 15 do questionário proposto. Nessa afirmação, aborda-se o tema do risco que um tratamento diferenciado pode trazer aos negócios de comercialização de defensivos agrícolas. A média das respostas para essa afirmação resultou na nota 5, em uma escala de 1 a 7. Isso pode indicar que, embora os respondentes manifestem alinhamento com o modelo utilizado pela

indústria no que refere à interação com os clientes, os gestores e as empresas pesquisados demonstram-se, na prática, receosos de assumir efetivamente atividades de interação diferenciadas para clientes diferenciados e de abandonar seu estilo de uniformidade de tratamento do conjunto da clientela.

Já a percepção dos respondentes quanto à variável “personalização das ações junto aos clientes” apresentou um grau de alinhamento médio de 70% em relação à indústria. Comparando-se esse grau de relacionamento com o receio manifestado pelos gestores dos canais de realizar ações diferenciadas para os clientes mais importantes da carteira, pode-se afirmar que, de modo genérico, esses respondentes têm a percepção de que o tratamento personalizado, ou individualizado, pode trazer benefícios como, por exemplo, o aumento do faturamento nos clientes atendidos. Entretanto, esses gestores hesitam ou se negam a adotar tais procedimentos. Dois motivos podem explicar essa resistência: o primeiro deles seria a dificuldade de o gestor e dos demais funcionários utilizarem adequadamente as informações contidas nos bancos de dados. O segundo seria a crença de que o tratamento diferenciado levaria à perda dos clientes que não o recebem e ainda que, provavelmente, tal perda não seria suprida por um possível aumento de faturamento nos clientes principais.

Os altos graus médios de alinhamento estratégico em relação à indústria não permitem distinguir se os canais pesquisados estão mais fortemente direcionados a uma ou a outra das variáveis do modelo estudado neste trabalho, visto que as diferenças entre as médias não apresentaram valores significativos.

6.3 Análises dos Alinhamentos Individuais

Para estudar o tema do alinhamento da estratégia de marketing de relacionamento entre as revendas e a indústria fornecedora, este tópico do capítulo de análise dos dados primários levantados na pesquisa procurou verificar os casos de alinhamento mais relevantes e compará-los aos resultados obtidos no conjunto dos canais estudados. Foram considerados relevantes os casos individuais que apresentaram os mais altos e os mais baixos graus de alinhamento, neste trabalho denominados “graus de relacionamento”.

Em seguida, o texto faz referência às quatro variáveis propostas, alocando as revendas de maior alinhamento em cada uma das delas, em um quadrante específico de análise.

Foram comparados os gráficos que representam as médias de alinhamento dos alinhamentos de todas as revendas pesquisadas com o daquela que apresentou o maior alinhamento (revenda R4) e, em seguida, com o gráfico representativo das médias de alinhamento da revenda que obteve o menor alinhamento (revenda R2). Assim, tornou-se possível verificar a incompatibilidade de percepções e a diversidade de importância atribuída ao tema pelos gestores respondentes. Percebe-se que as revendas usadas nessa comparação estão vivenciando momentos distintos da implementação de uma estratégia de MR, o que pode explicar essas diferenças de percepção. Isso se dá principalmente devido ao fato de a revenda R2 apresentar problemas de infra-estrutura informacional, declarados nas respostas às questões abertas, o que pode estar gerando dúvidas em relação à atratividade e aos efetivos resultados que o MR pode proporcionar à empresa.

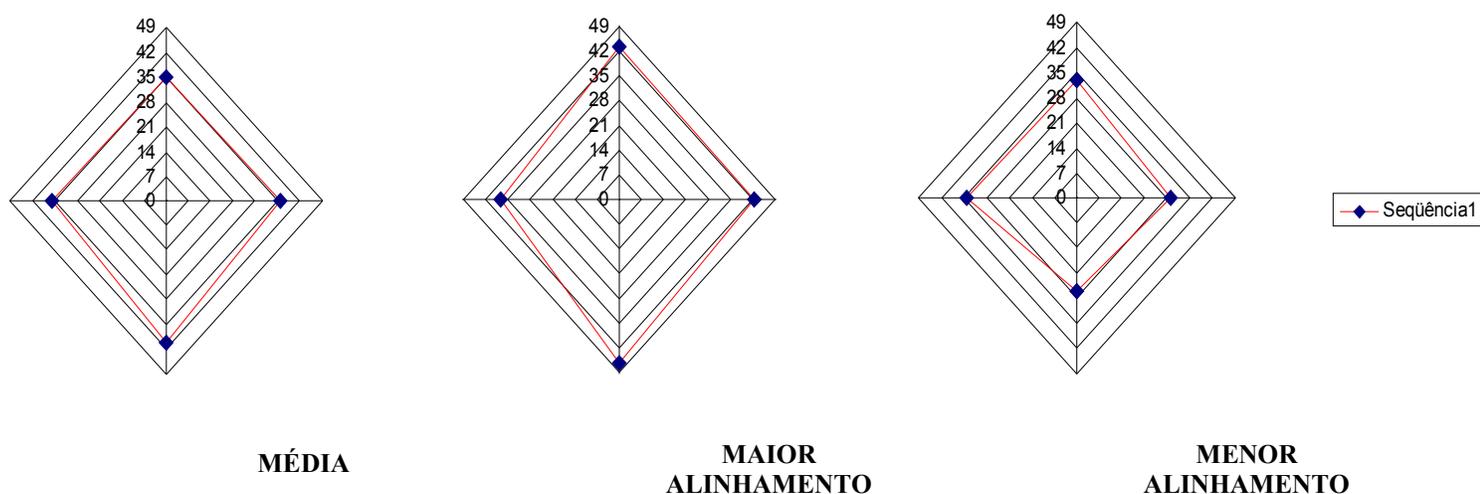


Gráfico 6: Comparação dos Alinhamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber pela ilustração comparativa do gráfico 6 acima que a revenda que apresentou o mais intenso alinhamento posicionou-se com uma média 9% superior aos resultados gerais, dando maior destaque as duas variáveis iniciais propostas, “identificação” e “diferenciação”. Já a revenda de menor alinhamento (R2) apresenta médias baixas, principalmente nas variáveis referentes à “diferenciação” e à “interação junto aos clientes”. Esse resultado é interessante porque nas 28 revendas analisadas a variável percebida pelos respondentes como de mais intenso alinhamento foi a de “interação com o cliente”. Essa discrepância provavelmente provém do modo como os respondentes estão compreendendo o significado da variável “interação”. É possível que o sentido dessa interação esteja sendo reduzido e se referindo apenas às práticas de venda tradicionais.

As respostas do gestor da revenda R2 indicam que, em sua percepção, a média de alinhamento é de 62,24%. Os pontos a destacar na análise dessa revenda são as baixas notas atribuídas às variáveis 2 e 3, ou seja, 29 pontos para a variável “diferenciação” e 26 pontos para a variável “interação”. Pode-se considerar que essa revenda se apresenta na fase de identificação dos clientes (nível 1) do modelo estudado porque a percepção de seu gestor indica baixa concordância com os aspectos diferenciação dos clientes e de interação com a clientela. O gráfico 7 a seguir ilustra o grau de alinhamento da revenda R2 em relação à indústria.

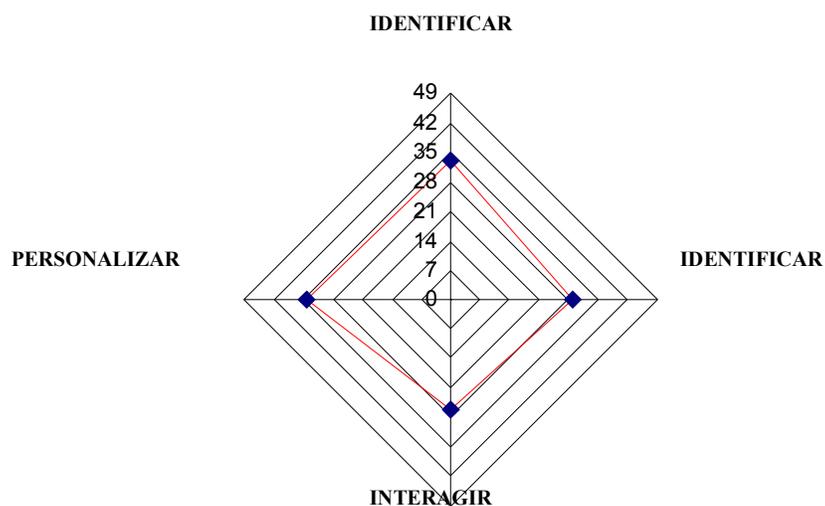


Gráfico 7: Alinhamento Revenda R2

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse gráfico permite verificar que a revenda R2 apresenta um grau de alinhamento relativamente baixo em relação à indústria. Segundo as respostas às questões abertas, essa revenda está passando por um momento de estruturação do banco de dados dos clientes - confirmando seu estágio inicial de implementação da estratégia de MR -, o que pode impedir uma percepção de alinhamento mais intenso. O respondente considera que o investimento financeiro tem sido alto e parece ter a expectativa de que este seja suficiente

para o desenvolvimento da estratégia de MR. Os altos custos de implantação do *software* de gestão que irá suportar o banco de dados dos clientes parecem gerar uma percepção de que o desenvolvimento do MR da empresa depende exclusivamente dessa etapa preliminar. Esta lhes parece muito dispendiosa para realizar um alinhamento estratégico o qual, entretanto, não lhes parece muito claro porque as demais variáveis não lhes são muito inteligíveis. Tendem, por isso, a não valorizar a utilização do banco de dados e do sistema de gestão para aperfeiçoar a gestão financeira, nem os procedimentos contábeis e as decisões e ações de logística (PEPPERS, 2002). Ou seja, ainda não estão conscientes ou sensibilizados para o fato de que as mais diversas práticas gerenciais podem e devem incorporar o conceito do relacionamento com o cliente.

A revenda R4 apresentou elevado grau de alinhamento ou grau de relacionamento com a indústria, (85,7%), o mais alto em comparação com todas as outras revendas pesquisadas. O respondente nesse caso deu bastante ênfase aos componentes da variável número 3 “processos de interação com os clientes”, ou seja, esta atingiu 46 dos 49 pontos possíveis. Esse é o resultado mais elevado dessa variável, se comparado aos das demais revendas analisadas. As variáveis 1 e 2 também apresentaram alinhamentos significativos, 43 e 42 pontos respectivamente, nesse caso. Apenas a variável número 4 obteve um grau de alinhamento menor, ou 37 pontos, como pode ser visto no Gráfico 8 a seguir:

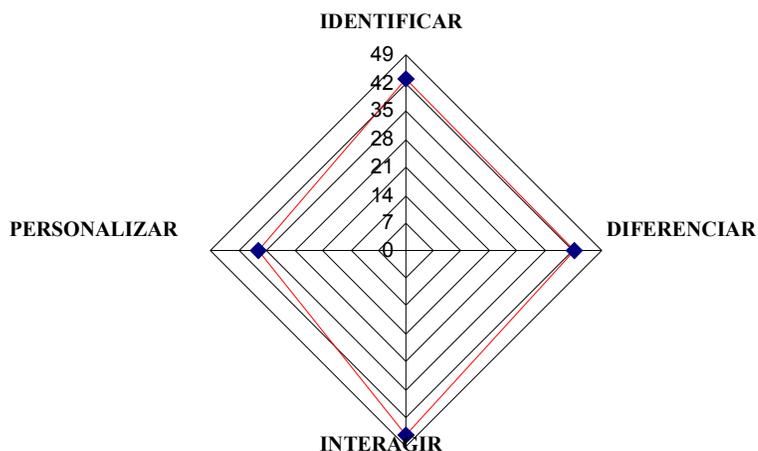


Gráfico 8: Alinhamento Revenda R4

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados pela revenda R4 podem ser mais bem compreendidos quando se sabe que esta tradicionalmente realiza eventos de relacionamento com os clientes, já bastante difundidos na região onde atua e exercendo forte atração sobre os clientes. Esta desenvolve, ainda, interações diferenciadas a partir de uma classificação anual da carteira de clientes, segundo diversos critérios (quantitativos e qualitativos). Portanto, a revenda R4 pode ser posicionada no nível 3 da implementação das estratégias de MR, o que explica seu mais intenso alinhamento em relação ao modelo de MR utilizado pela indústria fornecedora.

A análise das percepções dos respondentes oferece reflexões interessantes como, por exemplo, o resultado já aqui comentado segundo o qual a variável “interação com os clientes” provoca respostas contraditórias, provavelmente devido a uma concepção errônea do que sejam as práticas que materializam essa interação. Assim, os respondentes consideram a interação e a personalização muito importantes e desqualificam as duas primeiras (identificação e diferenciação), que são pré-requisitos para realizar as outras.

Um exemplo de revenda que ilustra esse resultado foi a R8, que apresentou um grau de alinhamento médio das variáveis em relação ao da indústria, de 68,36%. O fator que mais chama atenção nessa análise são os baixos valores atribuídos às duas primeiras

variáveis, ou seja 28 pontos para cada, o que poderia caracterizar que a percepção dos gestores dessa empresa é que a identificação e a diferenciação dos clientes são de importância menor. Em contraponto, a alta nota atribuída à personalização (42) colocou essa revenda como a que percebe essa variável como a mais relevante, em relação às demais revendas que participaram deste estudo. Pode-se questionar se a personalização das ações de marketing de relacionamento é suficientemente conhecida pelos respondentes, ou se eles têm apenas uma noção de senso comum. Tal constatação se deveria, principalmente, ao fato de a percepção sobre a variável “diferenciação” ter apresentado um grau de alinhamento bastante inferior, indicando que o respondente não percebe que para personalizar o relacionamento é preciso diferenciar os clientes.

O grau de alinhamento da revenda R8 em relação à indústria pode ser verificado no Gráfico 9:

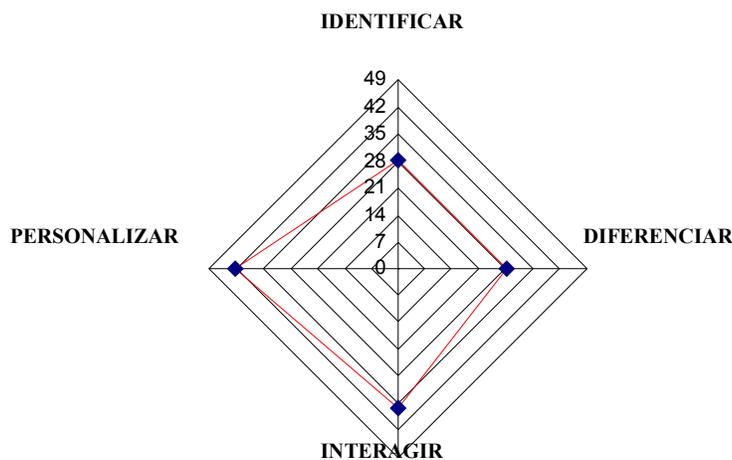


Gráfico 9: Alinhamento Revenda R8

Fonte: Elaborado pelo autor

Em certos casos, algumas revendas que declararam não realizar nenhuma ação específica de MR ou de fidelização de clientes, embora seus gestores tenham afirmado considerar o tema importante para o desenvolvimento dos negócios nesse setor. Um exemplo é o da revenda R10, que apresentou um grau de alinhamento médio das estratégias

de MR em relação à indústria de 66,32%. Esse canal se caracteriza por não empregar nenhuma prática estruturada de relacionamento com os clientes. Essa empresa convive com problemas de implementação de um novo *software* e de capacitação dos funcionários para adotar seu uso, o qual futuramente permitirá colocá-la no nível 1 do modelo de MR. O alinhamento dessa revenda pode ser verificado no Gráfico 10 a seguir:

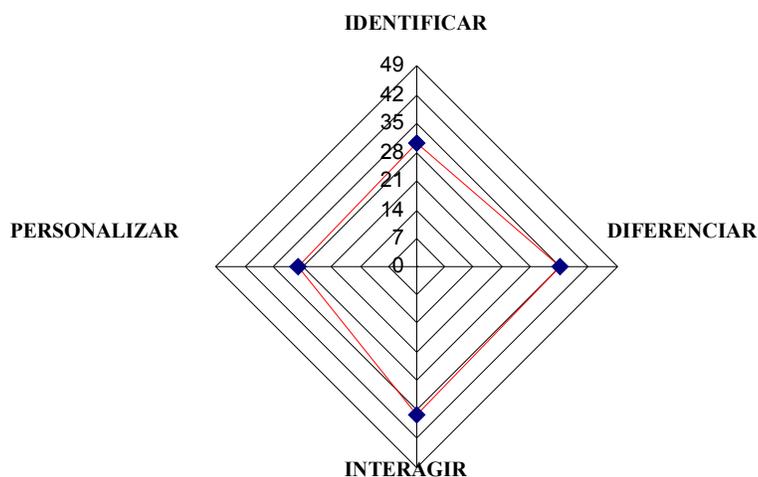


Gráfico 10: Alinhamento Revenda R10

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro resultado interessante observado nas análises do grau de alinhamento estratégico apresentado dos canais de marketing foi a uniformidade das percepções dos gestores dos casos R15 e R16. Essas revendas apresentaram graus médios de alinhamento de 84,2% e 84,7% respectivamente, considerados altos perante os das outras revendas analisadas, e, por isso, foram consideradas **ALINHADAS** em relação à indústria. A principal característica dessas revendas é que, apesar de serem canais de marketing separados, ambas pertencem ao mesmo grupo empresarial, grupo esse que é líder no mercado regional de comercialização de insumos agrícolas na região onde atua.

Essas duas empresas apresentam a mesma composição acionária, mas com clara divisão de responsabilidades entre os gestores, ficando cada proprietário responsável pela gestão de uma das duas revendas, as quais são administradas como unidades de negócios autônomas, embora pertencentes ao mesmo grupo.

Fazendo-se a análise dos gráficos do grau de alinhamento das revendas R15 e R16 percebe-se que existe muita compatibilidade e sinergia entre as percepções dos respectivos gestores, o que demonstrou que o alto grau de alinhamento entre as empresas possibilitaria reforçar seu intenso alinhamento estratégico em relação à indústria. Os gráficos que ilustram os graus de alinhamento das revendas R15 e R16 foram feitos em conjunto, a fim de permitir a análise não só do alinhamento em relação à indústria de cada uma das empresas, mas também da ocorrência dos alinhamentos entre as percepções de seus gestores:

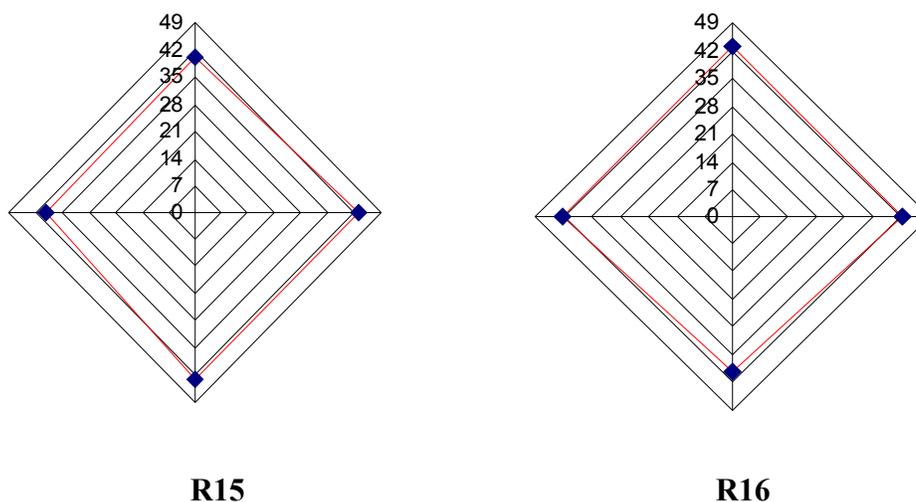


Gráfico 11: Comparação dos Alinhamentos R15 e R16

Fonte: Elaborado pelo autor

Algumas revendas analisadas, apesar de apresentarem graus de alinhamento em relação à indústria, que nesta pesquisa podem ser considerados como medianos e que as coloca em um estágio de BAIXO ALINHAMENTO, declararam perceber as ações de MR

assim como a implementação de sua estratégia como muito benéficas aos negócios. Um exemplo de revenda com essa característica pode ser verificado nos resultados da revenda R22, que apresentou um grau de alinhamento médio de 67,85%. A empresa pode ser posicionada no primeiro nível de implementação de uma estratégia estruturada de MR, já que está passando por um momento de ajustes em seu banco de dados com a transferência das informações cadastrais dos clientes de planilhas eletrônicas para um sistema de gestão. Apesar disso, o respondente demonstrou uma percepção alta em relação ao alinhamento da variável “diferenciação dos clientes”, que considerou mais importante do que as demais, embora ela ainda não esteja em implantação em sua empresa.

Segundo seu gestor, a empresa considera “o MR muito importante, principalmente em anos difíceis como os atuais”. A revenda parece ter sofrido a influência da crise dos preços dos produtos agrícolas, em particular no chamado complexo soja, a qual, devido à variação cambial e a diferentes intempéries climáticas, além de causar infestações de pragas trouxe consigo repetidas reduções nos preços dos produtos a patamares abaixo do custo de produção. Essa crise teve graves influências no mercado de canais de marketing de defensivos, já que, sendo a maioria dos preços dos defensivos balizados em dólar, os canais passaram a ter maiores dificuldades em sua comercialização. A revenda R22 pode ter sido influenciada por esses fatores, pois apresentou redução no faturamento de 4% e queda de um ponto percentual na MS.

O grau de alinhamento da revenda R22 em relação à indústria pode ser verificado no gráfico 12:

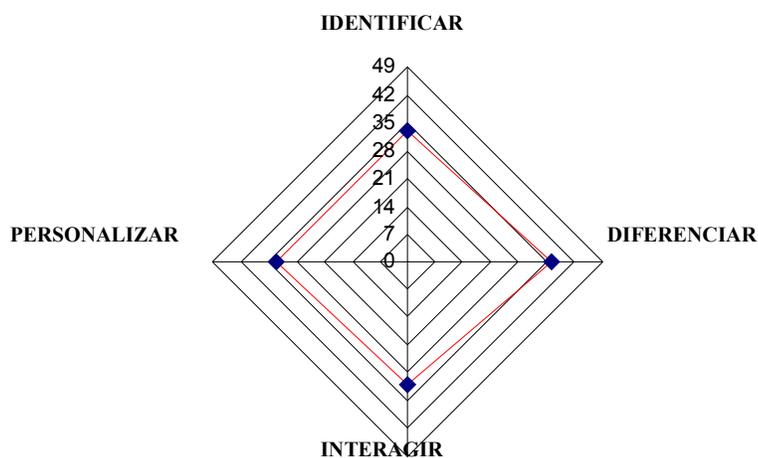


Gráfico 12: Alinhamento Revenda R22

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra empresa cujo direcionamento estratégico aparentemente demonstrou haver sofrido forte influência do conceito de relacionamento com clientes foi a revenda R25. Apesar de o grau de alinhamento médio em relação à indústria não ter sido considerado elevado nos resultados da pesquisa, essa revenda apresenta um histórico de relacionamento com clientes bastante consolidado e considerado tradicional em sua região de atuação. Segundo seu respondente, o relacionamento com clientes é incorporado por todos os funcionários da revenda por influência do fundador, que é um produtor agrícola na região há muito tempo e possui um relacionamento bastante estreito com os clientes de sua carteira. Essa informação explica a maior pontuação dentre as quatro variáveis que foram atribuídas à variável “interação com os clientes” no caso dessa revenda.

Quando seu gestor foi questionado sobre as ações de relacionamento que desenvolve, as respostas indicaram práticas mais tradicionais, aplicadas de modo uniforme e sem a preocupação da diferenciação. A ação considerada de maior importância pelo respondente foi um evento anual, onde participam todos os clientes, sem quaisquer diferenciais ou formas de personalização. Apesar de a resposta ao questionamento sobre a necessidade de estruturação de uma estratégia de MR ter sido “concordo totalmente”, a revenda R25 encontra-se ainda no primeiro nível de implementação da estratégia de MR, já que não realizou sequer a classificação de seus clientes.

O grau de alinhamento da revenda R25 em relação à indústria quanto às quatro variáveis é ilustrado no Gráfico 13 a seguir:

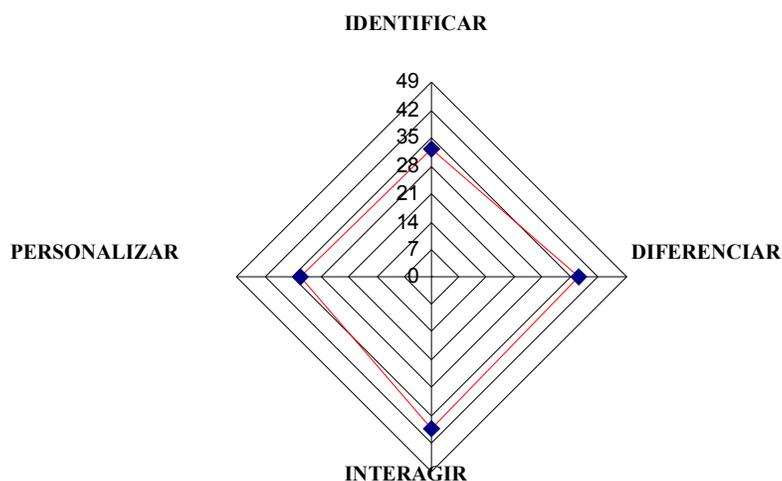


Gráfico 13: Alinhamento Revenda R25

Fonte: Elaborado pelo autor

A respeito da revenda R26, pode-se ressaltar uma característica que é bastante comum nas transações negociais com produtores agrícolas e que pode gerar riscos a implementação de estratégias de MR em um canal de marketing: a fidelização dos clientes ao vendedor e não à empresa em si. Essa revenda obteve um grau de alinhamento médio relativamente alto (73,47%) em comparação com as empresas analisadas nesta pesquisa. Apesar disso, ela não reportou quais eram suas ações de relacionamento com os clientes, porque estas são de responsabilidade dos vendedores, que fazem o contato direto com a clientela, a qual não se aproxima da empresa. Nesse caso, é importante lembrar que os principais autores do MR (KOTLER, 1999; STONE, 2002 E PEPPERS, 2002, 2004) recomendam que a empresa como um todo deva ter a possibilidade de se relacionar com os clientes e que estes devam receber atenção uniforme de todos os funcionários. Segundo os autores, o risco de se vincular os clientes apenas ao funcionário de contato direto e freqüente é que a fidelidade se estabelece com esse funcionário e não com a empresa. Um dado que ilustra essa maximização do papel do vendedor é que a revenda R26 apresenta

uma força de vendas constituída por 16 vendedores, que se constitui no terceiro maior contingente de equipe de campo da amostra estudada, a qual apresentou uma média de 15 vendedores.

O Gráfico 14 a seguir ilustra o grau de alinhamento das quatro variáveis, na percepção do gestor da revenda R26, em relação à indústria:

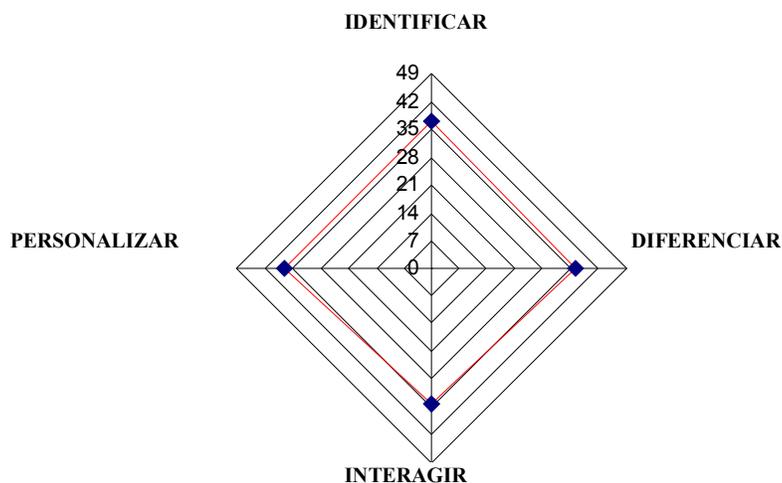


Gráfico 14: Alinhamento Revenda R26

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se individualmente os resultados dos 28 canais de marketing estudados nesta pesquisa, procurou-se ressaltar as características que evidenciavam o grau de alinhamento dessas empresas, assim como possíveis riscos, problemas ou gargalos para a implementação de estratégias de MR em canais de marketing de defensivos agrícolas.

6.4 Análise dos Alinhamentos Segundo as Variáveis

A partir da análise das médias gerais de percepção de alinhamento estratégico dos gestores das revendas estudadas em relação ao modelo de MR utilizado pela indústria fornecedora, identificou-se o posicionamento individual segundo cada uma das quatro variáveis propostas. Nesse sentido, as revendas pesquisadas foram alocadas em diferentes quadrantes, cada qual representando os quatro elementos propostos identificação, diferenciação, interação e personalização (Quadro 4). Em seguida, tais informações foram comparadas às médias gerais de alinhamento, já demonstradas, e aos dados das revendas posicionadas como a de melhor alinhamento assim como a de pior alinhamento, com o objetivo de análise das diferenças comparativas em termos das quatro variáveis (Quadro 4).

IDENTIFICAR	DIFERENCIAR
R11, R16, R17	R1, R5, R7, R15, R18, R22, R27, R28
INTERAGIR	PERSONALIZAR
R3, R4, R6, R10, R12, R13, R14, R19, R21, R23, R25	R2, R8, R9, R20, R24, R26

Quadro 4: Alinhamento Segundo as Variáveis

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 4 permite visualizar quais revendas podem ser plotadas em cada quadrante por terem apresentado as maiores médias de percepção de alinhamento em comparação com as médias gerais obtidas em relação àquela variável. Sendo assim, as

revendas foram divididas segundo a análise da variável de alinhamento mais intenso. Analisando-se essa figura é possível levantar alguns pontos de discussão. Primeiramente, o que chama a atenção é o pequeno número de revendas localizadas na posição da primeira variável (identificação), porque foi grande o número de revendas que, em consequência das respostas às questões abertas do questionário, se caracterizaram por estarem desenvolvendo ações referentes a essa variável.

Em contraponto, verifica-se um maior número de revendas apresentando alinhamentos mais intensos em relação às variáveis 2 e 3, que são a diferenciação e a interação. Isso pode ser explicado pelo aparente crescimento da preocupação dos gestores com as práticas de relacionamento com os clientes no âmbito dos canais de marketing de defensivos agrícolas. A interação com os clientes foi considerada como a fase cerne do negócio, mas ainda é concebida como apenas uma das estratégias de vendas. Portanto, essas ações ainda não se caracterizam como direcionadas à implementação de MR, pois estas advêm de análises estruturadas e de diferenciações criteriosas dos clientes.

Um outro fator relevante nas análises do Quadro 4 é o número relativamente grande de revendas posicionadas no quadrante que agrega a percepção de alinhamento na variável 4 (personalização), o que gera subsídios para inferir que, apesar de muitas revendas terem considerado a ação personalizada com os clientes arriscada para os negócios, a idéia da personalização pode estar ganhando força junto aos gestores. Em momentos de crise econômica, os canais tendem a desenvolver algumas ações juntos aos melhores clientes que poderão assegurar que a fidelidade destes garanta a rentabilidade ou mesmo, a sobrevivência do negócio.

No Quadro 4, o maior número de revendas está plotado no quadrante referente à variável “interação”, o que ressalta que os componentes desse tipo de ação são percebidos pelos respondentes como a estratégia de relacionamento da indústria.

O posicionamento das revendas nos diferentes quadrantes permitiu realizar uma comparação das médias das percepções de alinhamento dessas revendas com as médias apresentadas pela revenda de melhor alinhamento, com as de pior alinhamento, assim como com a média geral. Verificou-se, assim, a porcentagem de diferença de percepção individual sobre a variável que foi apresentada como a mais alinhada (Quadro 5), ou seja, distribuíram-se os dados quantitativos das médias de respostas por variável, de modo a se

observar as diferenças entre melhores e piores alinhamentos conforme a percepção dos respondentes.

	REVENDA	GERAL	% DIFERENÇA	PIOR	% DIFERENÇA	MELHOR	% DIFERENÇA
IDENTIFICAR	R11	69%	4,4%	67,3%	6,1%	87,7%	14,4%
	R16	69%	18,7%	67,3%	20,4%	87,7%	0%
	R17	69%	8,5%	67,3%	10,2%	87,7%	10,2%
DIFERENCIAR	R1	70,2%	1,2%	59,2%	12,3%	85,7%	14,2%
	R5	70,2%	1,2%	59,2%	12,3%	85,7%	14,2%
	R7	70,2%	8,3%	59,2%	19,3%	85,7%	7,2%
	R15	70,2%	17,5%	59,2%	28,5%	85,7%	2%
	R18	70,2%	5,3%	59,2%	16,3%	85,7%	10,2%
	R22	70,2%	3,3%	59,2%	14,3%	85,7%	12,2%
	R27	70,2%	7,3%	59,2%	18,3%	85,7%	8,2%
INTERAGIR	R3	74%	5,6%	53%	26,6%	93,9%	14,4%
	R4	74%	19,9%	53%	40,9%	93,9%	0%
	R6	74%	5,6%	53%	26,6%	93,9%	14,4%
	R10	74%	0,5%	53%	20,5%	93,9%	20,4%
	R12	74%	3,5%	53%	24,5%	93,9%	16,4%
	R13	74%	12%	53%	32,7%	93,9%	8,2%
	R14	74%	7,6%	53%	28,6%	93,9%	12,3%
	R19	74%	6,7%	53%	14,3%	93,9%	14,3%
	R21	74%	0,6%	53%	20,4%	93,9%	20,5%
R23	74%	3,5%	53%	24,5%	93,9%	16,4%	
R25	74%	3,5%	53%	24,5%	93,9%	16,4%	
PERSONALIZAR	R2	70%	0,6%	69,4%	0%	75,5%	0,9%
	R8	70%	15,70%	69,4%	16,3%	75,5%	10,2%
	R9	70%	1,4%	69,4%	2%	75,5%	4,1
	R20	70%	2,7%	69,4%	2,1%	75,5%	8,2%
	R24	70%	9,6%	69,4%	10,2%	75,5%	4,1%
	R26	70%	5,5%	69,4%	6,1%	75,5%	0%

Quadro 5: Análise Comparativa das Médias de Alinhamento

Fonte: elaborado pelo autor

A análise comparativa entre as médias das respostas das revendas que se enquadraram como tendo um alinhamento mais intenso na variável 3 demonstra que os aspectos referentes a essa variável foram os que apresentaram maiores diferenças entre as médias. Entretanto, a comparação das médias das revendas localizadas na variável 3 com a média atribuída a essa variável pela revenda de melhor alinhamento demonstrou uma clara

distância percentual sobre essas percepções. Isso pode levar a inferência de que, apesar da variável “interações com os clientes” ter sido a de maior representatividade dentre as quatro, existe ainda um desalinhamento perceptivo quanto ao que deve ser realizado para operar com ações gerenciais que materializem essa interatividade do canal com o cliente.

Já a análise das revendas que obtiveram maiores alinhamentos na variável 4 (personalização), demonstrou que as percepções dessas revendas em relação à média geral são coerentes entre si. As revendas cujos gestores demonstraram, respectivamente, a percepção de melhor e de pior alinhamento, obtiveram diferenças mais baixas em suas médias percentuais do que nas outras variáveis. Esse resultado permite inferir que esse ainda é um tema bastante polêmico, que provoca certa hesitação dos gestores, como ilustrado por alguns respondentes, porque ainda concorre com a percepção de que ações personalizadas podem gerar riscos aos negócios. Contudo, os dados demonstram que, em termos de percepção dos gestores dos canais de marketing, existe uma tendência a valorizar a necessidade dessas ações.

6.5 Alinhamento das Revendas X Percepção da Indústria

Em paralelo às entrevistas a gestores dos canais de marketing, e conforme comentado nas análises estatísticas dos questionários, foi realizado um levantamento junto a representantes da indústria fornecedora. Estes mantêm uma ligação muito próxima com os canais e seus gestores, ou porque são os funcionários da indústria encarregados do contato direto com o canal, ou porque, embora trabalhando em outras áreas da empresa, conhecem em profundidade as estratégias de marketing da indústria.

Esses representantes receberam um questionário semelhante ao utilizado com os gestores dos canais - retirando-se apenas as questões abertas -, em que eram solicitados a responderem segundo suas percepções quanto às práticas de MR que vêm sendo realizadas pelos canais, principalmente no que diz respeito à viabilidade da implementação de ações que correspondam às quatro variáveis do modelo. Questionou-se também sobre as despesas necessárias à implementação de uma estratégia de MR: se consideram que os canais gastam

acima, abaixo ou no padrão que consideram ser adequado para o desenvolvimento dessas ações.

A percepção dos representantes da indústria quanto aos componentes das quatro variáveis propostas para a implementação do MR permitiram uma análise comparativa entre as médias gerais das percepções dos gestores dos canais e as médias das percepções dos representantes da indústria quanto à implementação dessas estratégias nos canais. Essa análise está representada no Gráfico 15 a seguir:

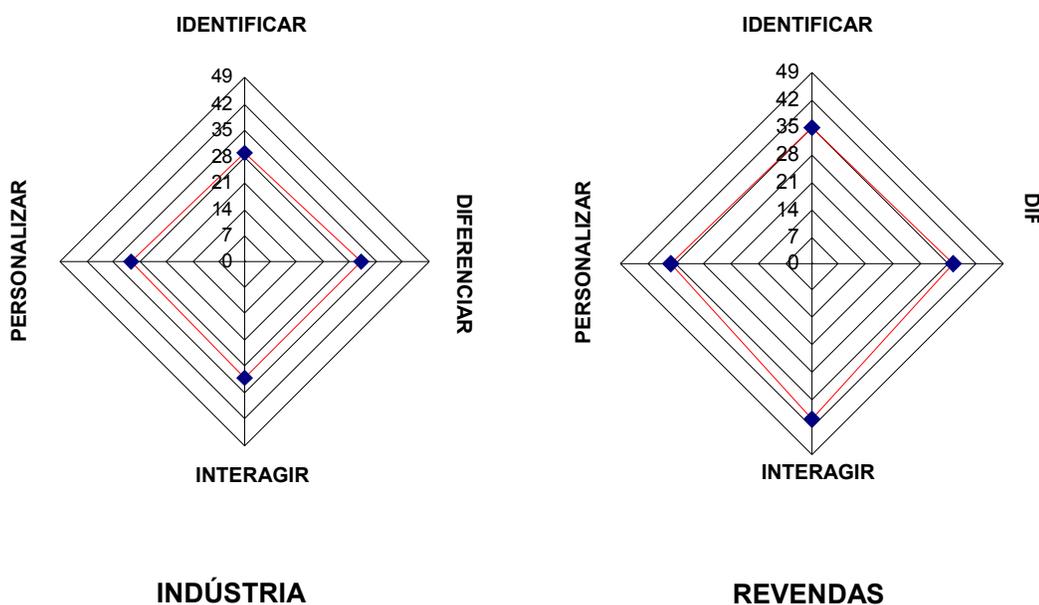


Gráfico 15: Comparação entre Percepções de Canais e Indústria

Fonte: Elaborado pelo autor

As percepções dos representantes da indústria fornecedora quanto à implementação de estratégias de MR nos canais de marketing mostraram que esses respondentes consideram que o alinhamento estratégico dos canais quanto às variáveis propostas se encontra num nível mais abaixo da média das percepções dos gestores das revendas estudadas. Pode-se concluir com isso que, apesar de declararem a importância dessas estratégias para o desenvolvimento dos canais, os representantes da indústria, aparentemente, não têm verificado que esses canais venham adotando ações nesse sentido.

Em alguns casos, os respondentes enfatizaram que, segundo sua percepção, os canais não têm se preocupado muito com gestão e fidelização de clientes, reduzindo suas práticas de atração e manutenção da clientela às campanhas de redução de preços.

Tais afirmações podem ser explicadas pelas respostas ao questionamento sobre a utilização de recursos financeiros pelos canais com o objetivo de implantar estratégias de MR. Todos os representantes da indústria consideraram que os canais gastam abaixo do necessário para a implementação dessas estratégias, ou até mesmo com as mais simples ações técnicas e administrativas que propiciem desenvolver o relacionamento com os clientes. Apesar dessa percepção, a maioria dos respondentes (85%) afirmou que concorda totalmente com a afirmação de que ações conjuntas entre os canais e a indústria podem incentivar e desenvolver as estratégias de relacionamento com os clientes. Essa percepção propicia que se recomende a implantação de ações de parceria entre os canais de marketing e a indústria fornecedora, de modo a não apenas estimular e fortalecer o MR das vendas, mas também promover maior sinergia e compatibilidade entre as práticas adotadas por toda a cadeia produtiva. Tais parcerias poderiam estar fundamentadas nos exemplos citados por Silva (2005) e Buzzel; Ortmeyerm (1995), no capítulo sobre MR deste estudo, onde são comentadas diferentes espécies possíveis de parcerias, desde parcerias entre diferentes tipos de canais de marketing com o objetivo de maximizar os serviços e o portfólio até parcerias entre canais e indústria, em que um dos objetivos pode ser a maior fidelização de um cliente comum as duas empresas.

É importante frisar que as percepções dos representantes da indústria quanto aos temas abordados não permitem a verificação do grau de alinhamento dessas percepções em relação ao modelo de MR utilizado pela indústria, já que estes foram induzidos a responder ao questionário segundo seu conhecimento sobre implementações de MR nos canais de marketing parceiros.

6.6 Análise Conjunta do Alinhamento dos Canais

As análises das percepções individuais dos gestores sobre os graus de alinhamento das estratégias de suas revendas relativas às quatro variáveis propostas (identificação, diferenciação, interação e personalização das ações junto aos clientes finais), no que concerne ao MR adotado pela indústria fornecedora, permitiram identificar as revendas que mais se alinham ao modelo utilizado pela indústria.

No entanto, para visualizar essa análise de forma conjunta, estruturou-se uma matriz demonstrativa (Quadro 6), na qual as revendas estudadas foram plotadas em diferentes quadrantes conforme o grau de alinhamento, sendo divididas em: intensamente alinhadas, alinhadas, pouco alinhadas e desalinhadas. Essa classificação foi desenvolvida sob a perspectiva de percentagens mínimas do grau de alinhamento resultante da percepção dos quatro elementos propostos aos gestores, sendo consideradas: **desalinhadas**, as revendas com grau de alinhamento abaixo de 60%; **pouco alinhadas**, as revendas que apresentaram a média de respostas abaixo de 65%; **alinhadas**, as que apresentaram graus de alinhamento entre 75 e 85% e **intensamente alinhadas**, aquelas que apresentaram graus médios de alinhamento acima de 85%.

ALINHADAS R13, R15, R16, R17, R24	INTENSAMENTE ALINHADAS R4
DESALINHADAS R2, R9, R20	POUCO ALINHADAS R1, R3, R5, R6, R7, R8, R10, R11, R12, R14, R18, R19, R21, R22, R23, R25, R26, R27, R28

Quadro 6: Alocação de Revendas Segundo seu Alinhamento

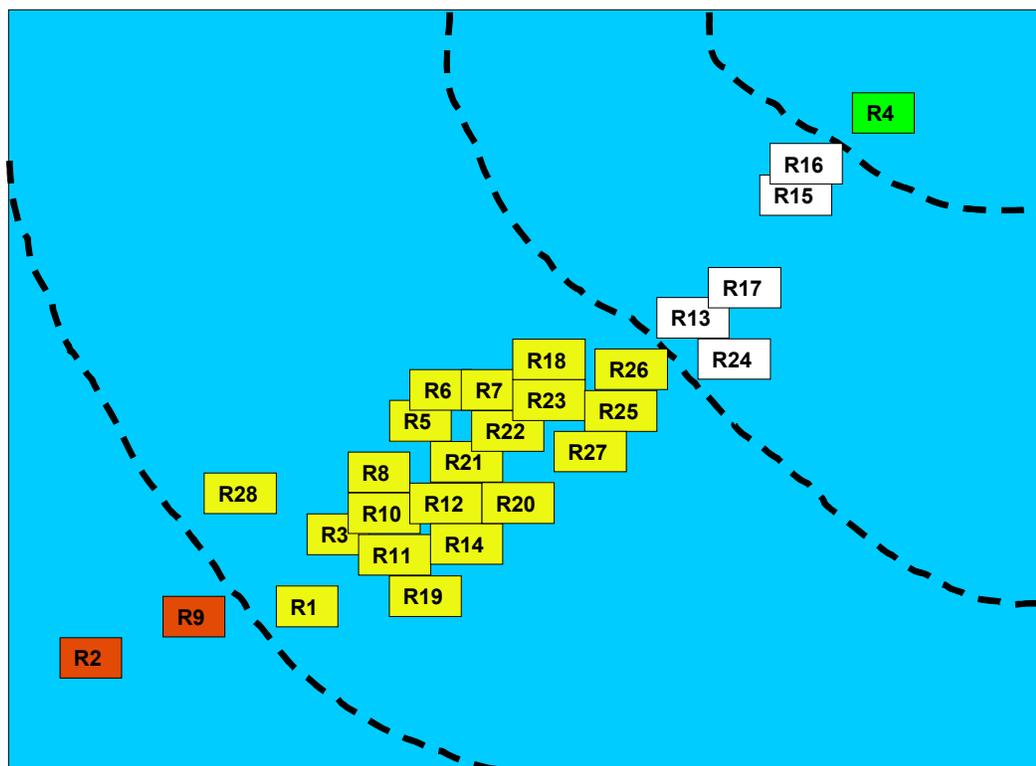
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 6 permite ilustrar o posicionamento das revendas em relação à indústria, no que concerne à intensidade de alinhamento das estratégias de MR. Pode-se constatar que, em sua maioria (68%), estas se localizam na posição de pouco alinhamento, o que pode ser atribuído a não-concordância dos gestores com os tipos específicos de ações propostas nas quatro variáveis estudadas.

Apenas uma revenda obteve pontuação suficiente para se apresentar no quadrante destinado às “intensamente alinhadas”, o que permite concluir que as revendas tenderão a não adotar as práticas oriundas do modelo utilizado pela indústria fornecedora.

Alternativamente, pode-se concluir que para adotarem essa metodologia ou qualquer outra metodologia de MR, as revendas necessitam desenvolver os conhecimentos conceituais e práticos de MR que seus gestores consideram adequados a sua especificidade. Esses conhecimentos servirão de base para o desenvolvimento e a estruturação de suas ações de relacionamento com sua clientela.

As revendas localizadas no quadrante “alinhadas” representam 18% do total, sendo parte delas composta por aquelas cujas percepções médias de alinhamento eram próximas as do próximo quadrante (intensamente alinhadas). Isso permite concluir que, apesar do pequeno número de revendas alocadas nos quadrantes alinhadas e intensamente alinhadas, uma parcela tende a movimentar-se em direção às práticas de fidelização dos clientes e do desenvolvimento de estratégias de MR. Esse “movimento” pode ser ilustrado com a Figura 13 a seguir, que indica a tendência de um desenvolvimento organizacional e gerencial dessas empresas que prioriza o tema do MR tanto em termos de capacitação dos gestores, como em termos de implementação de suas estratégias específicas.



Legenda:

- Revendas Desalinhasdas
 - Revendas com Baixo Alinhadas
 - Revendas Alinhadas
 - Revendas Intensamente Alinhadas
- Fi**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do posicionamento das revendas quanto ao grau da percepção de seus gestores no que tange aos assuntos referentes ao MR permitiu verificar que se intensifica a percepção da importância do conceito e das práticas de relacionamento com os clientes no setor de comercialização de defensivos agrícolas. Tal argumentação pode ser comprovada quando se analisam os posicionamentos de revendas como as R15, R16, R25 e R26. Como verificamos anteriormente, as duas primeiras são empresas que pertencem a um mesmo grupo empresarial, sendo apenas administradas separadamente. Contudo, as percepções de seus gestores são consistentes e coerentes nos assuntos que tangem o MR, principalmente quando se tratou da variável “diferenciação dos clientes”. Ambas estão iniciando a implementação de ações nesse sentido, demonstrando mais intenso alinhamento nessa do

que nas demais variáveis propostas, o que impacta a média obtida e explica sua não-plotagem no quadrante das revendas altamente alinhadas.

A Figura 13 ainda possibilita verificar casos como o da revenda R9 em que, apesar de esta ter apresentado um baixo grau de alinhamento das quatro variáveis em relação ao modelo utilizado pela indústria e de ter se posicionado no quadrante “desalinhadas”, ela já realiza ações de diferenciação e interação diferenciada com os clientes. É possível que a baixa pontuação tenha ocorrido porque a percepção do gestor conflita, em termos metodológicos, com o modelo utilizado pela indústria o qual, até certo ponto, está sendo induzido para os canais. De qualquer forma, verifica-se que essa revenda se posiciona com uma pontuação bastante próxima do quadrante seguinte (baixo alinhamento), o que pode levar à conclusão de que o gestor tende a considerar importante o desenvolvimento de novas práticas, ou até mesmo uma melhor estruturação das já utilizadas.

6.7 Teste de Hipóteses e Questões de Pesquisa

As análises dos graus de alinhamento das revendas estudadas apontaram, por meio dos gráficos do modelo proposto, diferenças consideráveis em relação ao grau de alinhamento obtido por cada revenda. Isso sugeriu que os investimentos em ações de MR não interfeririam no grau desse alinhamento. Essa análise possibilitaria a aprovação da hipótese de pesquisa H_1 , onde era proposto que existem diferentes graus de alinhamento do MR entre os canais de marketing. Apesar disso, as análises estatísticas permitem verificar uma impossibilidade de comprovar tal diferença de alinhamento, o que sugere a negação da hipótese H_1 .

A Figura 15 permitiu a verificação da posição dos diferentes canais de marketing pesquisados quanto ao seu alinhamento em relação ao modelo de MR utilizado pela indústria fornecedora. Essa análise possibilita a verificação da influência do alinhamento sobre os fatores intrínsecos ao canal, que incluem desde dados sobre *performance*, tais como faturamento e “*market share*” até informações acerca da estrutura organizacional, como o número de funcionários (Quadro 7). Para a finalidade da análise, as revendas

localizadas nos quadrantes “alinhadas” e “intensamente alinhadas” foram agrupadas, formando um único grupo denominado ALINHADO. As revendas dispostas nos quadrantes “desalinhadas” e “pouco alinhadas” também foram agrupadas, formando o grupo DESALINHADO. Esse agrupamento foi realizado com o objetivo de verificar se existe uma relação entre o alinhamento e outras características organizacionais.

	ALINHADO	DESALINHADO								
FATURAMENTO	CRESCIMENTO 13,5%	CRESCIMENTO 8,1%								
MARKET SHARE	+ 0,5 PONTOS %	+ 3,3 PONTOS %								
FUNCIONÁRIOS	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VENDAS</th> <th>OUTROS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>37,5%</td> </tr> </tbody> </table>	VENDAS	OUTROS	X	37,5%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VENDAS</th> <th>OUTROS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td>18,8%</td> </tr> </tbody> </table>	VENDAS	OUTROS	X	18,8%
VENDAS	OUTROS									
X	37,5%									
VENDAS	OUTROS									
X	18,8%									

Quadro 7: Agrupamentos dos Alinhamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses agrupamentos permitem verificar que as percepções de alinhamento das estratégias de MR dos gestores, cujas revendas constituem o primeiro grupo, parecem não exercer influência sobre o desempenho dos canais, quando este é considerado em termos do faturamento e MS informados. Apesar de o grupo ALINHADO ter apresentado maior crescimento do faturamento nos últimos três anos do que o grupo DESALINHADO, verifica-se que a MS dos canais agrupados na categoria “DESALINHADO” apresentou um incremento mais acentuado. Outras análises de comprovação deverão ser realizadas, mas esta pode sugerir a negação da hipótese H2, que propunha a existência de uma relação positiva entre alinhamento e maior *performance*.

Como pode ser verificado no Quadro 7, as empresas consideradas mais alinhadas em termos de MR aparentemente não apresentam maiores contingentes de funcionários nas áreas de contato direto com os clientes ou na força de vendas.

Segundo as análises individuais de alinhamento das vendas em relação à indústria, em conjunto com as análises dos agrupamentos promovidos, é possível considerar que não existe relação positiva ou negativa das variáveis propostas, e que tampouco existe relação positiva entre as variáveis. Essa informação pode responder às questões de pesquisa números 2 e 3 que questionavam sobre a existência de uma relação positiva entre as quatro variáveis e se o alinhamento em uma das variáveis tinha relação positiva com as outras, respectivamente. Os próprios agrupamentos realizados segundo os alinhamentos obtidos a partir das percepções dos gestores dos canais permitem que se responda positivamente à questão de pesquisa número 4, que questionava a possibilidade de formação de grupos com alinhamentos semelhantes.

Como verificado nas análises comparativas entre as percepções dos gestores e dos representantes da indústria, estes últimos consideraram que as ações conjuntas entre indústria e canal para o desenvolvimento de relacionamento com os clientes pode ser um elemento importante para alavancar e fortalecer o MR dos canais. Por outro lado, os gestores dos canais demonstraram uma percepção mais conservadora sobre esse tema, tendo respondido, em sua maioria, que concordavam apenas parcialmente com essa afirmativa do questionário. Conclui-se que as informações obtidas não possibilitam afirmar quais ações conjuntas entre a indústria e os canais poderiam trazer maiores vantagens competitivas, como proposto na questão de pesquisa número 5, que indagava justamente se ações conjuntas entre indústria e canal poderiam trazer maiores vantagens competitivas.

Com o objetivo de aprofundar os resultados dos testes já realizados sobre a hipótese de pesquisa H2, desenvolveu-se uma análise em que, a partir dos dados usados para definir o desempenho dos canais (faturamento e MS) e dos dados sobre o tamanho das empresas (número total de funcionários), elaborou-se um índice de “performance” (ou de vantagem competitiva) individual dos canais.

Para elaborar esse índice de “performance” dos canais estudados nesta pesquisa empregou-se a seguinte fórmula:

$$P = (Fa/Fu) \cdot (1+C)$$

onde:

P = performance

Fa = faturamento

Fu = número de funcionários (proxi para tamanho da empresa)

C = porcentagem do crescimento

Os dados referem-se ao desempenho e às características das revendas pesquisadas apresentados durante o ano de 2005 e foram informados por seus respectivos gestores, mediante o compromisso de manutenção do sigilo e confidencialidade acerca das informações sobre faturamento. Para mantê-lo, os valores monetários expressos foram transformados em dados percentuais. Não houve necessidade de resguardar as informações recebidas sobre o porte da empresa, mensurado pelo número total de funcionários alocados em vendas, em contatos com os clientes e nas demais áreas.

A partir dos dados obtidos sobre o faturamento e do tamanho dos canais, verificou-se a porcentagem de crescimento em termos de mercado (MS). Esse dado foi obtido por meio das informações dos gestores sobre *market share* dos 3 anos anteriores. Os dados do primeiro ano foram comparados aos do último ano informado (2005) e avaliou-se a porcentagem de crescimento, ou redução do espaço de mercado ocupado pelas vendas dessas empresas no período.

Essas informações foram colocadas na fórmula do índice de avaliação de “performance” resultando na aferição do desempenho dos 28 canais de marketing estudados. Nesse sentido, mantendo-se o objetivo de elaboração de um teste à hipótese de pesquisa H2, as revendas foram novamente agrupadas nos dois grupos propostos anteriormente: ALINHADO e DESALINHADO, mas agora com o objetivo de verificar a relação desse posicionamento com o índice de “performance” obtido por cada uma delas.

A média dos índices para cada agrupamento resulta num ÍNDICE de PERFORMANCE das REVENDAS ALINHADAS e num ÍNDICE de PERFORMANCE das REVENDAS DESALINHADAS (Gráficos 8 e 9 a seguir):

ALINHADO

Revenda	Faturamento	Tamanho	Crescimento	Índice
R4	18,0	28	5%	0,675
R13	12,0	17	2%	0,720
R15	35,0	31	-8%	1,039
R16	11,6	22	0%	0,527
R17	12,8	22	2%	0,594
R24	24,3	32	2%	0,776

P ALINHADO = 0,72

DESALINHADO

Revenda	Faturamento	Tamanho	Crescimento	Índice
R1	38,0	107	5%	0,373
R2	80,0	39	7%	2,195
R3	18,8	43	9%	0,477
R5	58,0	38	5%	1,603
R6	37,0	24	0%	1,542
R7	36,0	21	3%	1,766
R8	86,0	56	2%	1,566
R9	16,0	21	-1%	0,754
R10	49,7	72	-1%	0,683
R11	13,8	27	3%	0,526
R12	19,0	42	9%	0,493
R14	18,8	38	9%	0,539
R18	18,0	37	1%	0,491
R19	20,4	23	1%	0,896
R20	28,0	28	5%	1,050
R21	32,0	38	-3%	0,817
R22	22,8	27	-1%	0,836
R23	39,7	22	1%	1,823
R25	14,7	17	2%	0,882
R26	33,0	29	-1%	1,127
R27	26,0	27	0%	0,963
R28	31,5	38	0%	0,829

P DESALINHADO = 1,01

Quadros 8 e 9: Índice de Performance dos Canais

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se através dos resultados obtidos dos Quadros 8 e 9, que os índices de “performance” das vendas alocadas no grupo ALINHADO obtiveram uma média menor do que a obtida pelas empresas alocadas no grupo DESALINHADO. Tal conclusão, apesar de não provar estatisticamente que a hipótese H2 possa ser negada, sugere que a percepção de alinhamento estratégico não interfere no desempenho dos canais de marketing estudados, reforçando a verificação, já realizada, sobre o crescimento de MS das vendas consideradas desalinhadas.

A partir das análises realizadas com o objetivo de testar a hipótese H2, torna-se possível utilizar o mesmo ferramental para o teste da hipótese de pesquisa H1. Portanto, os agrupamentos realizados com as vendas serviram de base para verificar se as vendas que declaram disponibilizar verbas para estruturar as ações de MR em nível IGUAL ou MAIOR do que aquele que consideram necessário apresentam melhor *performance*. Como se vê no Quadro 10 a seguir, todas as vendas cujos gestores responderam que disponibilizaram quantias ABAIXO do que consideram o necessário foram descartadas dessa análise. Esse já é um dado a ser analisado, pois das 28 vendas pesquisadas apenas 5 declararam realizar um investimento igual ao ou maior do que o considerado necessário. Logo, parece que o desenvolvimento de estratégias e práticas de MR não está entre as prioridades de aperfeiçoamento de gestão dos canais, muito embora seus gestores percebam sua importância.

ALINHADO					
Revenda	Faturamento	Tamanho	Crescimento	Índice	Verba MR
R15	35,0	31	-8%	1,039	IGUAL
R17	12,8	22	2%	0,594	IGUAL
DESALINHADO					
Revenda	Faturamento	Tamanho	Crescimento	Índice	Verba MR
R6	37,0	24	0%	1,542	IGUAL
R9	16,0	21	-1%	0,754	IGUAL
R23	39,7	22	1%	1,823	ACIMA

Quadro 10: Recursos Utilizados em MR

Fonte: Elaborado pelo autor

Observe-se que apenas uma das revendas declara aportar montante que considera superior ao necessário, e esta se encontra no grupo das desalinhadas. No entanto, ela apresenta crescimento relativamente superior ao daquelas que lhe são semelhantes em termos de faturamento. Considerando-se que essas informações refletem a percepção do respondente podem-se inferir três possibilidades: (1) que os gestores não têm clareza sobre o montante de investimentos efetivamente necessários para essa implementação; (2) que os gestores consideram o investimento alto e não estão seguros da efetividade da estratégia; e (3) que os gestores não percebem que a estratégia deva ser ampliada além do escopo de vendas. Apesar disso, o que chama maior atenção nas análises é o fato de que as revendas que fizeram esses investimentos não obtiveram crescimentos expressivos nos últimos anos, pois em dois casos foram declaradas reduções de participação no mercado na última safra em função de crises que afetaram a economia. Embora estes resultados não tenham relevância estatística, é preciso destacar que as três revendas agrupadas na categoria “DESALINHADO” apresentam índices superiores às duas agrupadas em “ALINHADO”. Verifica-se também que as relações entre o faturamento e o MR não são aparentes. Essa constatação pode ser atribuída ao fato de o marketing ser apenas um dos elementos da cadeia de valor dos canais, sendo uma estratégia desses canais o investimento nas demais áreas apontadas por Porter (1989) também como fontes de vantagem competitiva, conceito esse abordado no capítulo 2 deste trabalho. Também é possível que os investimentos nessa área não estejam de acordo com as estratégias de alguns canais devido ao momento atual de crise do setor. Tais conclusões propõem que os investimentos em MR possivelmente não influenciariam a melhoria de *performance* dos canais, afirmação essa que negaria a hipótese H3, que declarava que os investimentos em MR poderiam ser considerados como fontes de vantagem competitiva para os canais de marketing.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As limitações operacionais e metodológicas da pesquisa realizada não permitem elaborar conclusões generalizadas e assertivas acerca do tema estudado. Entretanto, as evidências empíricas e o modelo proposto oferecem subsídios para aprofundar seu conhecimento e sua aplicação em outros segmentos. No âmbito do mercado de defensivos agrícolas identificam-se tendências e possibilidades de refinar as estratégias e práticas de relacionamento com o cliente. Por isso, este capítulo é constituído por considerações gerais, mais do que conclusões, que procuram sintetizar os resultados significativos para futuras reflexões.

A partir do referencial conceitual adotado para definir o marketing de relacionamento (MR), que na literatura é considerado uma estratégia empresarial aplicada em diferentes negócios, esta pesquisa caracterizou o alinhamento estratégico entre a indústria produtora e fornecedora de defensivos agrícolas e seus canais de marketing. Para tanto, optou-se por levantar e analisar a percepção dos gestores desses canais acerca de quatro elementos componentes de um modelo de marketing de relacionamento.

Os quatro elementos para a implementação e gestão do MR, que são identificação, diferenciação, interação e personalização, foram considerados relevantes nas afirmativas em relação às quais os gestores manifestariam seu grau de concordância, e em relação às práticas desejadas pela indústria.

Embora as hipóteses 1, 2 e 3 não tenham sido formalmente validadas, o MR foi considerado importante pelos gestores participantes do estudo, que eram responsáveis por um grupo de 28 revendas. Estes expressaram seu interesse pelo tema e se dispuseram a colaborar com a pesquisa, visto que a obtenção de vantagens competitivas constitui um dos maiores desafios ao setor agroindustrial, cujos produtos são, em sua maioria, caracterizados como *commodities* e, portanto, de difícil diferenciação.

Para permitir uma contraposição às percepções dos gestores dos canais foram entrevistados 30 profissionais da indústria empregando-se o mesmo tipo de formulário para que estes contribuíssem com seu modo de ver o grau de alinhamento das revendas. Nesse caso, as percepções dos representantes da indústria se mostraram divergentes em diversos assuntos abordados, principalmente naqueles referentes aos processos de diferenciação e de

personalização das ações com a clientela. Apesar disso, em sinergia com os gestores de canais, os representantes da indústria demonstraram perceber o tema como muito relevante ao desenvolvimento das transações no mercado de defensivos agrícolas.

Os gestores dos canais demonstraram considerar que a estratégia de marketing de relacionamento pode se constituir numa forte alavanca para seus negócios. Alguns iniciam ações de identificação, principalmente investindo na modelagem de banco de dados que permitam o acesso às informações específicas dos clientes constituintes de sua carteira. Contudo, percebe-se uma hesitação em adotar a metodologia, que pode ser oriunda tanto de uma compreensão incompleta do conceito e das práticas de MR, como da incerteza acerca da adequação da metodologia ao tipo de mercado em que atuam e à clientela com que se relacionam, ou ainda do conjunto desses motivos.

Por essa razão, a própria importância inicial atribuída pelos respondentes pode ser questionada. Eventualmente, os respondentes podem ter sentido inibição de alegarem falta de conhecimento, ou até de não atribuírem importância a um método moderno de administração que é adotado e disseminado pela indústria fornecedora.

Mesmo aqueles que estão investindo em ações de identificação de sua clientela demonstram desconhecerem a amplitude de utilização das informações cadastradas, bem como a possibilidade de que elas sejam apropriadas por outras áreas da empresa, com o objetivo de aperfeiçoar os serviços e, em especial, o atendimento do cliente.

Ilustra bem essa situação o fato de que o elemento “diferenciação”, que se baliza em adotar ações diferenciadas que se compatibilizam com as características específicas do cliente, foi percebido como risco e não como oportunidade. Na percepção dos respondentes, o método 1 to 1 de atendimento e comercialização rompe com um padrão de uniformidade que é típico do negócio. Isso demonstra uma visão estreita das possibilidades oferecidas pela obtenção de dados e informações específicas de cada cliente, ou grupo de clientes, além de uma postura de resistência a inovar métodos de trabalho.

Essa inferência é ainda mais relevante quando se observa que a variável “personalização” obteve a mais baixa média de alinhamento no conjunto das respostas dos gestores. Ações personalizadas de relacionamento entre empresas e seus clientes constituem-se na forma mais completa de diferenciação. Ficou evidente que, na percepção dos gestores dos canais, a adoção de práticas desse tipo é excessivamente sofisticada para as

características do negócio e oferece alto risco de afastar os clientes que não se sentirem enfocados por esse atendimento.

Agrupando-se os resultados das percepções dos gestores, observa-se uma tendência de baixo alinhamento dos canais em relação ao modelo de estratégia de relacionamento com os clientes adotado pela indústria. A variável “interação” foi a que apresentou maior intensidade de alinhamento. Contudo, as entrevistas indicaram que é possível que o significado atribuído pelos gestores a esse componente do modelo reduza-se à forma tradicional de relacionamento entre vendedor e comprador. Ou seja, esses gestores parecem não apenas se basear no significado atribuído pelo senso comum ao termo interação, mas também parecem estar habituados a trabalhar com técnicas de vendas e não com processos de marketing, no entanto coerentes com a política de relacionamento da empresa com seus clientes.

Os canais participantes da pesquisa podem ser agregados em 4 categorias, criadas conforme o grau de alinhamento obtido. Três das revendas podem ser consideradas “desalinhadas”, visto que as percepções manifestadas por seus gestores sobre os fatores das quatro variáveis distanciam-se do modelo da indústria. Dezenove dessas revendas podem ser consideradas “pouco alinhadas” porque, embora manifestem alguma concordância, as médias de suas respostas não indicam que haja um alinhamento estratégico propriamente dito. Já cinco canais alocados em “alinhadas” e o único caso classificado entre as “intensamente alinhadas” agrupam as empresas da amostra cujos gestores apresentaram tendências de respostas bem sintonizadas com o conceito e prática de MR da empresa fornecedora.

Ressalte-se, portanto, que a categoria analítica “pouco alinhadas” agrupou o maior número de revendas, indicando que os canais de marketing do setor de defensivos agrícolas colocam-se ainda distanciados da metodologia de marketing de relacionamento, sendo especialmente resistentes às práticas de personalização do tipo 1 to 1.

Logo, pode-se considerar que o modelo de estratégia de relacionamento com clientes adotado pela indústria não é percebido pelos gestores dos canais como o mais adequado para desenvolver a fidelização dos produtores agrícolas que compõem sua carteira de clientes. Essa averiguação surpreende, pois esses próprios respondentes demonstraram a preocupação de buscar práticas que assegurem vantagens competitivas,

além de consideraram que as estratégias de marketing podem ser o caminho para a solução desse desafio.

Nesse sentido, pode-se dizer que uma forma de desenvolvimento organizacional e administrativo para esse setor pode vir a ser a sinergia entre a indústria e as revendas, de forma que estas funcionem efetivamente como canais de marketing. Os profissionais da indústria entrevistados consideram que esta pode orientar e apoiar as revendas para que desenvolvam programas de fidelização de clientes. Dessa forma, não apenas os canais de marketing apresentariam desenvolvimento técnico, gerencial e organizacional, como também estabeleceriam o alinhamento estratégico capaz de alavancar a sua competitividade e, ao mesmo tempo, a marca da indústria.

Essa percepção é corroborada pelos gestores dos canais, que percebem essa possível parceria como fortalecedora de ambos os lados da aliança estratégica. Contudo, são colocadas ressalvas. E elas dizem respeito, justamente, ao temor de que haja uma imposição do modelo de marketing de relacionamento da empresa. Para os gestores, o alinhamento estratégico pode se efetivar se a metodologia for adaptada às realidades próprias das revendas e se for respeitado o processo necessário para a absorção dessas inovações pelos funcionários e pelos próprios clientes.

Algumas razões podem ser apontadas para justificar as negativas às hipóteses apontadas, principalmente no que se refere às limitações do estudo. Dentre as principais limitações verificadas, pode-se citar o tamanho reduzido da amostra, que não permitiu uma análise mais conclusiva dos dados. Do mesmo modo, o objeto de estudo - a análise de canais de marketing parceiros de uma única indústria - pode gerar dissonância em relação a outros tipos de canais, sejam de outros segmentos ou do mesmo segmento dos canais estudados. Outro fator limitante aos resultados foram as análises de *performance*, que podem ser influenciadas por outras diferentes forças de mercado, sendo o MR influenciador em apenas alguns casos. A utilização da percepção dos gestores também pode ser apontada como uma limitação, já que não foram utilizados dados diretos de *performance* ou ação em MR. Nesse sentido, futuros trabalhos poderiam utilizar modelos mais complexos, que permitam mensurar melhor a dimensão *performance* e minimizar os erros relativos à cognição dos respondentes.

Referências Bibliográficas

AACKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001, 745p.

ACHROL, R.S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**. vol. 63, special issue, 1999, p. 46-163.

ADCOCK, D.; HALBORG, A.; ROSS, C. **Marketing: Principles and Practice**. 4th ed. London: Prentice Hall, 2001. 534p.

ALCHIAN, A.A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, vol. 62, 1972.

ALDERSON, W.; COX, R. Towards a Theory of Marketing. **Journal of Marketing**. v.13, p.137-152. Oct., 1948.

AMA. **American Marketing Association**. <www.marketingpower.com>. Acesso em: 22 set 2005.

ANSOFF, I.H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I.H. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991. 265p.

ARROW, K.J. **The Limits of Organization**. New York, W.W. Norton & Company, Inc., 1974.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17:99-120, 1991.

BERALDI, L.C. Tecnologia de Informação Integrada à Inteligência Empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. **Revista FAE BUSINESS**, n.5, abr. 2003.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663p.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. 2.ed. John Wiley & Sons: New York, 2000.

BOURGEOIS, L.J., III. Performance and consensus. **Strategic Management Journal**, 1: 227-248, 1980. In: STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócios e de tecnologia de informação. **Anais ANPAD**, set. 2000.

BURNS, G.; NAPIER, B. Linking Creativity, Common Vision, and Customer Connection: Synergy for Organization Competitiveness. **National Productivity Review**, Autumn 1994.

BUZZEL, R.D.; ORTMAYER, G. Channel partnership streamline distribution. **Sloan Management Review**, Spring 1995, p.85-96.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B.L. **Estratégias para a Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CASTRO, L.T; NEVES, M.F. **Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão**. São Paulo, Ed. Atlas, 2005.

CHANDLER, Jr., A.D. **Strategy and Structure: chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHAN, Y.E. Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure, **MIS Quarterly Executive**, v.1, n.2, June 2002.

CLARO, D.P. **Managing Business Networks and Buyer-Supplier Relationship: How information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry**. Thesis, Wageningen University and Research Centre, The Netherlands, 2004.

COASE, R.H. The Nature of the Firm, **Economica**, New Series, Vol. 4, n. 16, p.386-405, Nov., 1937.

COBRA, M.H.N. **Marketing Básico: uma abordagem brasileira.** – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1997, 552p.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. Building Your Company's Vision. **Harvard Business Review**. Sept/Oct 1996.

COBRA, M.H.N. **Marketing básico: uma abordagem brasileira.** – 4.ed. – São Paulo: Atlas, 1997, 552 p.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** - 7ª - Porto Alegre. Bookman, 2003, 640p.

COUGHLAN, A. et al. **Marketing Channels.** – 6.ed. – Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001, 590p.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição.** 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461p.

CYPHER, S.R. **The Alignment Project** – researching organizational alignment: how leadership and management teams manage the deployment and alignment of improvement efforts throughout their organizations. Blacksburg: The Performance Center, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1996.

D'AVENI, R.A. **Hiper competição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. **Sloan Management Review**, Summer 1990, p. 11-27.

DAVIDSON, W. R. Changes in the Distributive Institutions. **Journal of Marketing**. v. 34, (1), p. 7-10, Jan 1970.

- DAY, G.S. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**: Wharton School. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- DAY, G.S. Creating a market-driven organization. **Sloan management Review**, 41 (1): 11-22, 1999. In: STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. Market Orientation: summary scale. In: BEARDEN, W.; NETEMEYER, R. **Handbook of Marketing Scales**. 2 Ed. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- FABRI, J.A. *et al.* **O alinhamento estratégico de negócios e tecnologia da informação nos cursos de computação, administração e engenharia da produção**. 2003.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 200p.
- FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation. **Academy of Management Executive**, 6: 27-39, 1992. In: STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.
- FRIDMAN, L. G.; FUREY, T. R. **The Channel Advantage**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 228 p.
- GALBRAITH, J.R. **A organização “restruturável”**. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M; BECKHARD, R. **A Organização do Futuro**: Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: ed. Futura, 1997, p.106-117.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n.2, April 1994, p.1-19.
- GEREFFI, G. **The organization of buyer-driven global commodity chains**: how U.S. retailers shape overseas production networks, 1994.
- GODIN, S., **Marketing de Permissão – Transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes**. Campus, 2000. 218p.
- GRIFFITHS, William E., HILL, R. Carter, JUDGE, George G. **Learning practicing econometrics**. Canada: John Wiley & Sons, 1993. 866p.

GRONROSS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Division**, v.32, n. 2, 1994, p. 4-20.

_____. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business and Industrial Marketing**, vol. 19, n. 2, 2004, p.13-20.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, 1992.

HAMBRICK, D.C.; CANNELLA, A.A., Jr. Strategy implementation as substance and selling. **Academy of Management Executive**, 3: 278-285. In: STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

HAIR Jr., Joseph F. (et al.) **Marketing Research Information and Technology**. McGraw-Hill Irwin, 2.ed. - 2003, 720p.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May/June, p. 79-91, 1990.

_____. Competing for the future: **Harvard Business Review**, July-August, 1994.

HARRINGTON, R.J. et al. A question of fit: the links among environment, strategy formulation, and performance. **Journal of Business and Management**, Vol.1, n.1, Spring, 2004.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**. Vol.32, no.1, 1993.

HOMBURG, C.; KROHMER, H; WORKMAN, J.P. JR. Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. **Strategic Management Journal**, 20: 339-357, 1999. In. STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

HUTT, M.D.; SPEH, T.W. **Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha – 7 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2002, 593 p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the balance scorecard as a strategic management system, **Harvard Business Review**, p. 75-85, Jan/Feb, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Having trouble with your strategy? Then map it, **Harvard Business Review**, v. 78, no. 5, p.167-176, set/out, 2000.

FINANCIAL TIMES - < <http://news.ft.com/home/us>>. Acesso em 29 de agosto de 2005.

FRIDMAN, L. G.; FUREY, T. R. **The Channel Advantage**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 228p.

KATO, H.T. Estratégia e Canais de Marketing. **Revista de Administração UNISAL**, ano 1, n. 1, Americana – Julho/Dezembro, 2004.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, (1), p. 10-15, Jan. 1969.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1994, 676p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LABOVITZ, G.; RONSANSKY, V. **The Power of Alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. **Journal of Management**, 22, 4, p. 549-569, 1996.

LEWIS, E. H. **Marketing Channels: Structure and Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1968.

LUFTMAN, J.N. Assessing business-IT alignment maturity. **Communications of the Association for Information Systems**, v.4 article 14, Dec. 2000.

LUFTMAN, J.N. **Managing the information technology resource: leadership in the information age**, Prentice Hall, 2003.

LUSCH, R.F.; BROWN, J.R. Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v. 60, p.19-38, Oct /1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. – 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001, 719 p.

MARINO, M.K. **Implementação de Estratégias e Governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil**. 2005. 122f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MATUSIK, S.F.; HILL, C.W.L. The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage, **Academy of Management Review**. Vol. 3, n.4, 1998.

McFARLAN, F.W.; MCKENNEY, J.L.; PYBURN, P. Information archipelago – plotting a course. **Harvard Business Review**, v. 61, n.1, p. 145-156, Jan/Feb. 1983.

MEIRELLES, F.S. **Informática: novas aplicações com computadores**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

MINTZBERG, H. The fall and rise on strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, Jan/Feb, 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, vol. 6, 1995.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto Alegre, Bookman, 2004.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, July 1994, p. 20-38.

MUELLER, D.C. & CANNELLA, A.A., Jr. Strategy implementation as substance and selling. **Academy of Management Executive**, 3: 278-285, 1989. In. STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. Acculturation in mergers and acquisitions. **Academy of Management Review**, 13: 79-90, 1988. In. STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

NEWPORT, S.; RASHEED, A.M.A.; DESS, G.G. Nurturing strategic coherency. **Planning Review**, 19: 18-25, 1991. In. STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. 1999. 297 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NEVES, M.F.; CASTRO, L T. **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. 365 p.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing nas Organizações**. 2004. 295 f. Tese de Livre Docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

_____. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**, São Paulo, Ed. Saraiva, 2005.

NEVES, M.F.; ZYLBESZTAJN, D.; NEVES, E.M. **Agronegócio do Brasil**, São Paulo, ed. Saraiva, 2005.

NOGUEIRA, R., MAZZON J.A, TERRA, A.M. A Gestão de CRM nas Seguradoras. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004.

OLIVEIRA, JR., M.M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr., M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Ed. Atlas, p. 121-156, 2001 (a).

OLIVEIRA, JR., M.M. Competitividade **Baseada no Conhecimento**. In: CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.

GHEDINE, T. Alinhamento estratégico na gestão de projetos de TI. **Anais do I Congresso de Estratégia**, Curitiba, 2003.

PAPP, R.; LUFTMAN, J. Business and I.T. strategic alignment: new perspective and assessment. In: INAUGURAL AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, Pittsburgh, PA, August 25-27, 1995.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing One to One: Ferramentas para Implementação de Programas de Marketing One to One**. São Paulo, Ed. Person, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series marketing 1 to 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**, 3 edição, São Paulo, 2004.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, Nov, 1979.

PORTER, M.E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Nov/Dec, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Segunda ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The Core Competences of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June, 1990. p. 79-91.

PRIEM, R. Top management team group factors, consensus and firm performance. **Strategic Management Journal**, II: 469-178, 1990. In. STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; pag. 147-164, Spring 2002.

PRIETO, V.C. **O Impacto do Alinhamento Organizacional nos Resultados das Empresas**. 2000. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista. São Paulo, 2000.

_____ ; CARVALHO, M.M. Análise do Alinhamento Estratégico e o Impacto nos Resultados no Setor de Medicina Diagnóstica. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004.

REICH, B.H.; BENBASAT, I. Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, v.20, n.1, p.55-81, Mar.1996.

REZENDE, J.F.C.; NOGUEIRA, A.R.R. Alinhamento estratégico e balanceamento da performance: um estudo a partir da percepção de gerentes de agências bancária. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004.

ROBSON, A. Problem of management and Size of Firm. **The Economic Journal**, June 1934.

ROSENBLOOM, B. Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for a Decision Maker. **Journal of Marketing**. v. 37, (3), p. 26-30. July, 1973.

_____. **Marketing Channels: a Management View**. 6th ed. Orlando: Dryden Press, 1999. 688 p.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structure: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.21, n.4, p. 369-386, 2000. In: SACOMANO, Neto, M.; TRUZZI, O.M.S. Configurações estruturais e relacionais da rede

de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 39, n.3, p. 255-263, jul./ago./set. 2004.

SACOMANO, Neto, M.; TRUZZI, O.M.S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 39, n.3, p. 255-263, jul./ago./set. 2004.

SAMBAMURTHY, V. **The governance structure of the IT organization**. ISRC Notes, College of Business Administration, University of Houston, Jan. 2000.

SEMLER, S.W. Systematic Agreement: A Theory of Organizational Alignment. **Human Resource Development Quarterly**, vol. 8, n. 1, p. 23-40, 1997.

SHANLEY, M.T.; CORREA, M.E. Agreement between top management teams and expectations for post acquisition performance. **Strategic Management Journal**, 13: 245-266, 1992. In: STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. – **Comportamento do Cliente – indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001

SHETH, J. J.; GARDNER, D. M. History of Marketing Through: an update. In: BROWN, S. W.; FISH, R. P. **Marketing Theory: distinguished contributions**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

SILVA, M. O. **Marketing de Relacionamento na Distribuição Exclusiva: estudo exploratório no canal de bens de consumo**. Dissertação de mestrado. Universidade Metodista de Piracicaba, 2005.

SOUZA e SILVA, A.E.B.; BATISTA,P.C.S. O Impacto do Alinhamento Estratégico no Desempenho das Micro, Pequenas e Médias Empresas de *Software* de Fortaleza. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004.

STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

STONE, M., WOODCOCK, N., MACHTYNGER, L. **CRM – Marketing de Relacionamento com os Clientes**, 6 edição, Ed. Cultura, São Paulo, 2002, 262 p.

SOUZA, R. F. Canais de Marketing, Valor e Estruturas de Governança. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Vol. 42, (2), p. 42-53, abr/jun. 2002.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

TEIXEIRA, Jr. F.; PONTE, V.M.R. Alinhamento Estratégico: Estudo Comparativo das Percepções dos Executivos de Negócios e de T.I. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004.

VASCONSELOS, F.C; CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Out/Nov, v. 40, n. 4, 2000.

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. **Sloan Management Review**, Winter/1994, p. 73-87.

WAACK, R. S.; NEVES, M. F. (1998). Competitividade do sistema agroindustrial da cana-de-açúcar. In: FARINA, E. M. M. Q. e ZYLBERSZTAJN, D. (Coordenadores). **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/USP.

WAACK, R. S. **Governança Corporativa e Responsabilidade Social no Grupo Orsa**. Palestra ministrada no IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), março 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5: 171-180, 1984.

WILLIANSO, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, The Free Press, 1985.

WOOLDRIDGE, B; FLOYD, S.W. Strategic process effects on consensus. **Strategic Management Journal**, 10: 250-302, 1989. In. STEPANOVICH, P.L. e MUELLER, J.D. Mapping Strategic Consensus: **Journal of Business and Management**. Fort Collins: Vol. 8, Iss. 2; p.147-164, Spring 2002.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 6. ed. s.l, Sage Publications, 2002.

ZACCARELLI, S.B.; **A Estratégia e o Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 238p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R.. **A Economia e o direito de propriedade** Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. Faculdade de Direito da USP. Departamento Comercial. Vol.126, abr-jun 2002, p. 112-116.

APÊNDICE A - Questionário Gestores

Prezado Gestor,

Esta pesquisa procura conhecer suas opiniões e percepções acerca das práticas de relacionamento de sua revenda com os produtores rurais que são seus clientes finais. Suas respostas a este questionário constituem uma contribuição insubstituível para este estudo, que fundamentará uma dissertação de mestrado a ser defendida junto ao Departamento de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, sob orientação do Professor Dr. Eduardo Eugênio Spers.

Todas as informações serão tratadas com sigilo e confidencialidade e todos os gestores respondentes e suas respectivas revendas serão mantidos em anonimato.

Os resultados da pesquisa serão divulgados com exclusividade aos gestores respondentes, a quem agradeço desde já, a preciosa colaboração.

Atenciosamente,

Mestrando Tiago Fischer Ferreira
UNIMEP – Piracicaba

Questionário – Gestor do Canal

Grau de concordância (não se trata de nota, apenas se concorda com a afirmação).

Por favor, indique seu grau de concordância com as afirmativas abaixo, mostrando até que ponto você concorda com as afirmações seguintes. Faça isso escolhendo um dos sete números próximos a cada afirmação. Se você fortemente concorda com a afirmação, circule o 7. Se você fortemente discorda com a afirmação, circule o 1. Se o seu sentimento não é forte, circule um dos números intermediários que melhor exprima sua opinião. Não há respostas certas ou erradas.

Caso sua opção seja responder via e-mail, favor marcar o número escolhido com **NEGRITO**, ou usar outra cor.

Ex.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Totalmente



1	As decisões estratégicas de sua revenda são baseadas em informações cadastrais sobre os clientes.	1 2 3 4 5 6 7
2	Ações de marketing de sua empresa são baseadas no conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes.	1 2 3 4 5 6 7
3	Sua empresa tem programas estruturados para identificação dos seus melhores clientes	1 2 3 4 5 6 7
4	Sua empresa valoriza a fidelidade do cliente como fator de alavancagem de vendas	1 2 3 4 5 6 7
5	A equipe administrativa participa ativamente dos processos de identificação de clientes.	1 2 3 4 5 6 7
6	A equipe da área comercial e a força de vendas participam ativamente dos processos de identificação de clientes.	1 2 3 4 5 6 7
7	A área comercial e a força de vendas contribuem com informações e conhecimentos obtidos em campo para identificar os melhores clientes.	1 2 3 4 5 6 7
8	O pessoal de todas as áreas da revenda contribui com seus conhecimentos e informações para a identificação dos melhores clientes.	1 2 3 4 5 6 7
9	Sua revenda tem programas estruturados para diferenciar os clientes conforme por ela estabelecido.	1 2 3 4 5 6 7
10	Sua empresa emprega o mesmo sistema de diferenciação de clientes da indústria fornecedora.	1 2 3 4 5 6 7
11	Sua revenda diferencia seus clientes através do histórico de faturamento.	1 2 3 4 5 6 7

12	Sua revenda conhece a rentabilidade sobre cada venda.	1 2 3 4 5 6 7
13	Sua revenda considera importante utilizar ações de relacionamento para fidelizar clientes.	1 2 3 4 5 6 7
14	A fidelização dos clientes é considerada um diferencial competitivo em sua revenda.	1 2 3 4 5 6 7
15	A diferenciação dos clientes (rentabilidade, histórico, faturamento, etc.), pode ocasionar riscos de perda de clientes.	1 2 3 4 5 6 7
16	Sua revenda avalia o potencial de compras de seus clientes para diferenciá-los.	1 2 3 4 5 6 7
17	A revenda conhece a participação no potencial de compra de seus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
18	Sua revenda diferencia seus clientes empregando também critérios qualitativos (ex. bom relacionamento, formador de opinião, cliente tradicional, etc.).	1 2 3 4 5 6 7
19	Sua revenda classifica os clientes conforma algum tipo de hierarquia / ranqueamento (ex. clientes ouro, prata ou bronze).	1 2 3 4 5 6 7
20	Sua empresa busca atrair novos clientes para que estes tomem a iniciativa de um novo relacionamento.	1 2 3 4 5 6 7
21	A empresa respeita as classificações de clientes nos processos comerciais e de relacionamento.	1 2 3 4 5 6 7
22	A empresa estabelece regras e normas claras de respeito à privacidade dos clientes.	1 2 3 4 5 6 7
23	Todos os funcionários e colaboradores estão cientes das regras de respeito à privacidade dos clientes requeridas pela empresa.	1 2 3 4 5 6 7
24	A empresa conhece a preferência dos clientes por diferentes meios de comunicação.	1 2 3 4 5 6 7
25	Os processos de relacionamento com os clientes realizados por sua revenda permitem o conhecimento personalizado dos produtores.	1 2 3 4 5 6 7
26	Sua empresa utiliza os meios de comunicação preferidos pelos clientes para realizar ações personalizadas.	1 2 3 4 5 6 7

27	Ações personalizadas de relacionamento com o cliente asseguram sua fidelidade à revenda	1 2 3 4 5 6 7
28	A infra-estrutura de informações (banco de dados, software de gestão, relatórios de vendas e gerenciais) de sua empresa é adequada para disponibilizar a melhor informação sobre os clientes.	1 2 3 4 5 6 7
29	Os funcionários das diversas áreas da sua revenda estão conscientes e motivados para a importância de manter excelente relacionamento com os clientes.	1 2 3 4 5 6 7
30	Existem ações conjuntas entre a equipe de CRM da indústria fornecedora e os funcionários da sua revenda, visando a excelência de relacionamento com o produtor rural.	1 2 3 4 5 6 7
31	A preocupação com as necessidades dos clientes faz parte dos ideais da empresa e está inserida na missão da mesma.	1 2 3 4 5 6 7

Queira, por gentileza, responder as questões de caracterização que seguem abaixo.

1. Informe o faturamento (R\$) de sua revenda nos anos de: 2003, 2004 e 2005.

2. Quantos funcionários colaboradores sua revenda emprega?

Administrativo

Vendas/Comercial

Outros

Total

3. Qual tem sido a sua participação (*market share*) no mercado em que atua nos últimos anos?

_____ %	_____ %
_____ %	
2003	
2004	
2005	

4. Como sua revenda identifica as características de seus clientes? Favor indicar as principais.
5. Como sua revenda diferencia seus clientes? Favor indicar as principais ações.
6. Que tipos de ações sua revenda utiliza para se relacionar com seus clientes?
7. Sua revenda já implementou ações com clientes por meio das quais eles percebem que obtêm um tratamento personalizado? Favor indicá-las.
8. Número de clientes ativos e inativos cadastrados em sua empresa.

ATIVOS

INATIVOS

Favor assinalar a resposta que melhor expresse a sua realidade:

9. Sua empresa gasta com ações de CRM o que o (a) Sr.(a) considera o ideal?
 - a) abaixo

- b) igual
- c) acima

APÊNDICE B - Questionário Indústria

Prezado colaborador da Indústria,

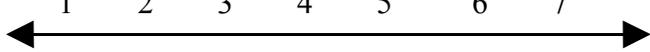
Esta pesquisa procura conhecer suas opiniões e percepções acerca das práticas de relacionamento das revendas com os produtores rurais, que são seus clientes finais. Suas respostas a este questionário constituem uma contribuição insubstituível para este estudo, que fundamentará uma dissertação de mestrado a ser defendida junto ao Departamento de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, sob orientação do Professor Dr. Eduardo Eugênio Spers.

Todas as informações serão tratadas com sigilo e confidencialidade e todos os gestores respondentes e suas respectivas revendas serão mantidos em anonimato.

Os resultados da pesquisa serão divulgados com exclusividade aos respondentes, a quem agradeço desde já, a preciosa colaboração.

Atenciosamente,

Mestrando Tiago Fischer Ferreira
UNIMEP – Piracicaba

Questionário – BASF		Grau de concordância (não se trata de nota, apenas se concorda com a afirmação).
<p>Por favor, indique seu grau de concordância com as afirmativas abaixo, mostrando até que ponto você concorda com as afirmações abaixo. Faça isto escolhendo um dos sete números próximos a cada afirmação. Se você fortemente concorda com a afirmação, circule o 7. Se você fortemente discorda com a afirmação, circule o 1. Se o seu sentimento não é forte, circule um dos números intermediários que melhor exprima sua opinião. Não há respostas certas ou erradas.</p> <p>Caso sua opção seja responder via e-mail, favor marcar o número escolhido com NEGRITO ou usar outra cor.</p> <p>Ex.</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Totalmente  </p>		
1	As decisões estratégicas das revendas são baseadas em informações cadastrais sobre os clientes.	1 2 3 4 5 6 7
2	Ações de marketing das revendas são baseadas no conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes.	1 2 3 4 5 6 7

3	As revendas possuem programas estruturados para identificação dos seus melhores clientes	1 2 3 4 5 6 7
4	As revendas valorizam a fidelidade dos clientes como fator de alavancagem de vendas	1 2 3 4 5 6 7
5	A equipe administrativa das revendas participa ativamente dos processos de identificação de clientes.	1 2 3 4 5 6 7
6	A equipe da área comercial e a força de vendas das revendas participam ativamente dos processos de identificação de clientes.	1 2 3 4 5 6 7
7	A área comercial e a força de vendas das revendas contribuem com informações e conhecimentos obtidos em campo para identificar os melhores clientes.	1 2 3 4 5 6 7
8	Os funcionários de todas as áreas da revenda contribuem com seus conhecimentos e informações para a identificação dos melhores clientes.	1 2 3 4 5 6 7
9	As revendas têm programas estruturados para diferenciar os clientes conforme por ela estabelecido.	1 2 3 4 5 6 7
10	As revendas empregam o mesmo sistema de diferenciação de clientes da indústria fornecedora.	1 2 3 4 5 6 7
11	As revendas diferenciam seus clientes através do histórico de faturamento.	1 2 3 4 5 6 7
12	As revendas conhecem a rentabilidade de cada venda.	1 2 3 4 5 6 7
13	As revendas consideram importante utilizar ações de relacionamento para fidelizar clientes.	1 2 3 4 5 6 7
14	A fidelização dos clientes é considerada um diferencial competitivo em para as revendas.	1 2 3 4 5 6 7
15	A diferenciação dos clientes (rentabilidade, histórico, faturamento, etc.), pode ocasionar riscos de perda de clientes.	1 2 3 4 5 6 7

16	As revendas avaliam o potencial de compras de seus clientes para diferenciá-los.	1 2 3 4 5 6 7
17	A revenda conhece a participação no potencial de compra de seus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
18	As revendas diferenciam seus clientes empregando também critérios qualitativos (ex. bom relacionamento, formador de opinião, cliente tradicional, etc.).	1 2 3 4 5 6 7
19	As revendas classificam os clientes conforme algum tipo de hierarquia / ranqueamento (ex. clientes ouro, prata ou bronze).	1 2 3 4 5 6 7
20	As revendas buscam atrair novos clientes para que estes tomem a iniciativa de um novo relacionamento.	1 2 3 4 5 6 7
21	As revendas respeitam as classificações de clientes nos processos comerciais e de relacionamento.	1 2 3 4 5 6 7
22	As revendas estabelecem regras e normas claras de respeito à privacidade dos clientes.	1 2 3 4 5 6 7
23	Todos os funcionários e colaboradores das revendas estão cientes das regras de respeito à privacidade dos clientes requeridas pela empresa.	1 2 3 4 5 6 7
24	As revendas conhecem a preferência dos clientes por diferentes meios de comunicação.	1 2 3 4 5 6 7
25	Os processos de relacionamento com os clientes realizados pelas revendas permitem o conhecimento personalizado dos produtores.	1 2 3 4 5 6 7
26	As revendas utilizam os meios de comunicação preferidos pelos clientes para realizar ações personalizadas.	1 2 3 4 5 6 7
27	Ações personalizadas de relacionamento com o cliente asseguram sua fidelidade à revenda	1 2 3 4 5 6 7

28	A infra-estrutura de informações (banco de dados, software de gestão, relatórios de vendas e gerenciais) das revendas é adequada para disponibilizar a melhor informação sobre os clientes.	1 2 3 4 5 6 7
29	Os funcionários das diversas áreas das revendas estão conscientes e motivados para a importância de manter excelente relacionamento com os clientes.	1 2 3 4 5 6 7
30	Existem ações conjuntas entre a equipe de CRM da indústria fornecedora (BASF) e os funcionários das revendas, visando a excelência de relacionamento com o produtor rural.	1 2 3 4 5 6 7
31	A preocupação com as necessidades dos clientes faz parte dos ideais das revendas e esta inserida na missão da mesma.	1 2 3 4 5 6 7

Queira, por gentileza, responder as questões de caracterização que seguem abaixo.

Favor assinalar a resposta que melhor expressa a sua realidade:

10. As revendas gastam com ações de CRM o que o Sr.(a) considera o ideal?
- d) abaixo
 - e) igual
 - f) acima