

PESQUISA DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DA ESTRUTURA KAM (KEY ACCOUNT MANAGEMENT) NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

MARCO ANTONIO CONEJERO

Faculdade Campo Limpo Paulista
marco.conejero@gmail.com

TIAGO FISCHER FERREIRA

tiago@stractaconsultoria.com.br

DAIELLY MELINA NASSIF MANTOVANI

FMU
daimantovani@gmail.com

PESQUISA DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DA ESTRUTURA KAM (KEY ACCOUNT MANAGEMENT) NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

1. Introdução

O desenvolvimento de relacionamento com os clientes está baseado na confiança mútua. A relação de confiança implica saber o que esperar do comportamento de outra parte e, além disso, acreditar na sua honestidade, ética, caráter, boa-fé e capacidade técnica e financeira de honrar as promessas estabelecidas. A construção da confiança nos relacionamentos pauta-se na benevolência e na credibilidade. A benevolência concerne à crença de que a outra parte não lhe prejudicaria ou agiria de forma a onerar o relacionamento entre elas. A credibilidade, por sua vez trata da crença de que a outra parte tem condições e boa fé em de honrar os compromissos assumidos.

O conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) baseia-se na construção de relações de confiança entre a empresa e seus clientes. Para tanto, é necessário que a empresa reconheça as características, necessidades e expectativas de seus clientes, podendo, assim, criar ofertas adequadas a cada um deles. Dessa forma, a empresa se aproxima do cliente e constrói uma relação de confiança, que leva à satisfação e, por conseguinte à lealdade do cliente.

Nesse sentido, o CRM pode ser considerado como estratégico nas organizações. Treacy e Wiersema (1995, p. 30) sugerem três orientações estratégicas agrupadas em “disciplinas de valores”, necessárias para tornar-se e manter-se líder: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente; e utilizar as estratégias genéricas de Porter. Essas disciplinas podem ser entendidas como estratégias genéricas, pois, segundo eles, “a escolha de uma disciplina de valor dá forma aos planos e decisões subsequentes das empresas.” Cada disciplina demanda um modelo operacional específico (processos, estrutura de negócios, sistema de gerenciamento e cultura). À semelhança de Porter, afirmam que “a mensagem da disciplina dos líderes de mercado é que nenhuma empresa pode alcançar o sucesso tentando ser todas as coisas para todas as pessoas” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 14).

A intimidade com o cliente “foca em entregar não o que o mercado quer, mas o que grupos específicos de clientes querem” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 38). É a busca da solução total com serviços únicos e superiores e de relações de longo prazo que permitam conquistar a fidelidade dos clientes para auxiliá-los a extrair o máximo dos produtos. Essa disciplina se aproxima da estratégia de foco de Porter (1986), no que diz respeito à concentração em um segmento, para poder melhor atender às suas necessidades com uma oferta especialmente configurada. Seus requisitos são visão de longo prazo, obsessão com a busca de soluções específicas, descentralização das decisões e valorização dos resultados em clientes selecionados, das relações de longo prazo e das pessoas talentosas, flexíveis e multifuncionais. Porter apenas enfatiza as características das estratégias de diferenciação e liderança de custos em um negócio com foco definido e se essas características, citadas por Treacy e Wiersema (1995), não são idênticas às de foco com diferenciação e estão distantes das de foco com liderança de custos.

A intimidade com o cliente não depende, necessariamente, segundo Treacy e Wiersema (1995), do melhor produto, mas da melhor oferta total (produtos e serviços). Busca-se oferecer não o preço mais baixo ou as melhores e mais recentes características (na estratégia de foco pode haver uma combinação de diferenciação e liderança de custos), mas uma oferta que permita explorar as necessidades e as limitações dos clientes com serviços superiores.

O objetivo é tornar-se especialista nos negócios dos clientes, a ponto de criar dependência. A lucratividade da empresa passa pelo aumento da quantidade de clientes (que em princípio vai contra o conceito de foco/nicho) e da participação nos gastos desses clientes. Nesse ponto, o

relacionamento, que depende de pessoas talentosas, flexíveis e multifuncionais, torna-se fundamental, relacionamento esse enfatizado por Treacy e Wiersema (1995) e apenas latente na abordagem de Porter. Entretanto, os “serviços superiores” de Treacy e Wiersema são uma forma de diferenciar a oferta e, por isso, enfatizamos anteriormente que Porter se preocupava não com o produto, mas com a oferta que, nessa abordagem de Treacy e Wiersema, aproxima-se do foco com diferenciação.

A compreensão das necessidades do cliente e o gerenciamento desse relacionamento fazem parte dos processos de CRM (*Customer Relationship Management*); a estratégia KAM (*Key Account Management*), por sua vez, pode ser considerada mais ampla que o conceito de CRM; pois, tem como pontos centrais não apenas o relacionamento com o cliente, mas sim uma relação de intimidade entre empresa e seus clientes-chave. A estratégia KAM envolve o relacionamento individual e profundo entre a organização e cada um dos seus clientes considerados importantes.

A estratégia de relacionamento com o cliente é fundamental para organizações de diversos setores, não apenas B2B (*business to business*), mas também B2C (*business to customer*). Especificamente para as indústrias de defensivos agrícolas, objetos deste estudo, o marketing relacionamento e o estabelecimento de um vínculo de confiança entre o fornecedor e os clientes-chave são essenciais para a conquista de vantagem competitiva sustentável.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como a pesquisa de marketing pode ajudar uma organização a criar uma estrutura KAM (*Key Account Management*)?

Portanto, o objetivo desse artigo é apresentar o uso da pesquisa de marketing para entendimento da gestão do relacionamento com clientes estratégicos e criação da estrutura KAM (*Key Account Management*) em organizações da indústria de defensivos agrícolas.

A seguir apresentam-se a revisão da literatura, método da pesquisa, resultados do estudo e conclusões.

2. Referencial Teórico

2.1.Aspectos conceituais de Marketing de Relacionamento e CRM (Customer Relationship Management)

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

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

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

Shapiro e Sviokla (1994, p. 16) apontam que a orientação para o mercado é alcançada pela comunicação de preocupações e exigências de clientes, em todos os níveis da organização. Para atingir esta meta, os gerentes devem combater a tendência natural que as organizações apresentam de atuarem com foco nos objetivos internos.

Para Narver e Slater (1990, p.20), a orientação para o mercado é a cultura de negócios que mais eficiente e efetivamente cria valor superior para os clientes. A empresa orientada para o

mercado oferece uma solução que excede a expectativa de valor para o cliente, representando uma vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes.

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

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

- **Orientação para a concorrência** - a empresa conhece os concorrentes atuais e potenciais, seus pontos fortes e fracos no curto prazo e capacidades no longo prazo, facilitando a manutenção de uma vantagem competitiva.

- **Coordenação interfuncional** - compreende os esforços coordenados do negócio, que envolvem outros departamentos, além do marketing, para criar valor superior para os clientes. Narver e Slater (1990, p.22) fazem uma analogia entre a sinergia que deve existir entre os departamentos e uma orquestra e seus músicos, para que a empresa consiga obter seus resultados de lucro no longo prazo.

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

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. Essa vantagem competitiva é obtida por meio do trabalho orientado à entregar valor diferenciado e altamente personalizado (customizado), assim como preconiza um dos mais conhecidos modelos de CRM, o Marketing One to One desenvolvido por Peppers e Rogers (2001).

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 to 1 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.

O terceiro passo proposto para o desenvolvimento do CRM baseado pela metodologia de marketing one to one é a interação, onde, segundo os autores, estratégias de marketing de relacionamento e interações diretas com os clientes anteriormente segmentados nas diferentes categorias serão desenvolvidas e, a partir da classificação previa de cada cliente baseada em seu LTV específico, serão destinados investimentos correlacionados com nível (quantidade) de valor e recursos gerados por estes clientes à empresa.

A partir do investimento em marketing de relacionamento aplicado a cada uma das categorias de clientes originadas por meio da metodologia de diferenciação anteriormente apresentada, Peppers e Rogers (2001) preconizam que o marketing *one to one* já pode ter fundamentos para alcançar seu objetivo principal, a personalização. A estratégia de personalização ou customização é entendida pelos autores como o ponto principal de um CRM um a um e fundamenta-se na idéia de que a continuidade de ações de marketing de relacionamento em um determinado cliente ao longo de um período pré-estipulado cria um grau de confiança e reciprocidade que possibilita que este cliente não seja mais atendido pelas premissas orientadoras de sua classificação, mas sim, por premissas individuais. Dessa forma, o CRM passa a entregar valor nos relacionamentos entre empresa e cliente de maneira altamente customizada, aumentando, segundo os autores, as barreiras a entrega da concorrência e a longevidade do relacionamento.

2.2. Aspectos conceituais das práticas de KAM

A estratégia KAM, conforme discutido anteriormente, trata da criação e gestão de relacionamento profundo com clientes especiais. Nesse sentido, algumas etapas podem ser enumeradas:

- Mapeamento e priorização: envolve a identificação dos clientes importantes para a organização. Nesta etapa a empresa deve estabelecer indicadores que permitam identificar os clientes especiais, que podem ser aqueles mais lucrativos ou com maior potencial de negócios e mapear seu banco de dados.
- Diagnóstico do relacionamento atual: com a definição dos clientes-chave, a organização deve avaliar a situação atual do relacionamento com esses clientes, apontando problemas, oportunidades e ameaças.
- Entendimento do negócio do cliente: nesta etapa a organização deve buscar informações detalhadas sobre o negócio dos clientes-chave, o que inclui a identificação de necessidades específicas.
- Definição de metas: com base no diagnóstico do relacionamento atual e no estudo detalhado do negócio do cliente, é possível estabelecer metas de desempenho para a estratégia KAM.
- Plano estratégico: a partir das metas estabelecidas para cada cliente, a organização deve desenhar a estrutura de gestão para essas contas especiais, que inclui a alocação de pessoas e demais recursos para que as necessidades individuais em termos de produtos e serviços possam ser supridas, criando-se a relação de confiança e lealdade entre o cliente e a empresa.
- Implementação e controle: finalmente, o plano desenhado deve ser implementado e acompanhado, de forma que problemas e inconsistências possam ser imediatamente reconhecidos e minimizados.

3. Método da Pesquisa

3.1 Definição da Pesquisa

De acordo com o objetivo geral “apresentar o uso da pesquisa de marketing para entendimento da gestão do relacionamento com clientes estratégicos e criação da estrutura KAM (*Key Account Management*) em organizações da indústria de defensivos agrícolas”, esta pesquisa pode ser definida como qualitativa e exploratória.

Para Richardson (1999) a pesquisa qualitativa é apropriada quando se deseja compreender a natureza de um fenômeno social. Em geral, essas pesquisas possuem como objeto situações complexas e particulares e buscam entender de maneira detalhada significados e convicções dos sujeitos da pesquisa (RICHARDSON, 1999). Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória destina-se a aumentar a familiaridade com o fenômeno de interesse, possibilitando a construção de hipóteses ou oferecendo informações mais profundas acerca do problema. Esse tipo de pesquisa é flexível e inclui um levantamento bibliográfico, entrevistas com sujeitos

que possuam experiência prática relacionada ao fenômeno e a análise de exemplos que auxiliem no entendimento mais claro do problema de pesquisa (GIL, 2002).

Utilizou-se como estratégia da pesquisa a técnica do estudo de caso único, abordando-se os clientes de uma empresa de defensivos agrícolas. Segundo Yin (2005, p.32), um estudo de caso é “uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, e o pesquisador não possui controle sobre os eventos comportamentais, de forma que a coleta e análise de dados apresentam características específicas. O pesquisador busca apreender a totalidade de uma situação e então descrever, compreender e interpretar a complexidade do caso, revelando análises em profundidade (MARTINS, 2006). Os estudos de caso são utilizados com o objetivo de aumentar a compreensão acerca de fenômenos sociais complexos e de responder a perguntas do gênero “como?” e “por quê?”, permitindo-se preservar os aspectos significativos dos acontecimentos reais (YIN, 2005).

3.2 Amostra e Coleta dos Dados

Esta pesquisa abordou clientes de uma indústria de defensivos agrícolas, aqui denominada Empresa A. Embora a empresa atenda a diferentes segmentos do agronegócio, este estudo focalizou apenas clientes do segmento sucroenergético da organização, com objetivo de avaliar a gestão de relacionamento entre a empresa e as usinas, consideradas clientes estratégicos. Este segmento foi selecionado; pois, além de haver competição acirrada na venda de defensivos, a Empresa A mostrou interesse em implementar uma estratégia KAM para estreitar relação com esses clientes.

Inicialmente, solicitou-se que a empresa A selecionasse os clientes estratégicos do segmento sucroenergético em seu banco de dados, de acordo com sua relevância e localização geográfica. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista com perguntas abertas e escalas para atribuição de notas a práticas de gestão dos fornecedores de defensivos. O Quadro 1 apresenta as questões abordadas no instrumento de coleta de dados.

Quadro 1 – Instrumento de Coleta de Dados

Variáveis do roteiro de entrevista

Nome da usina

Cargo do entrevistado

Tempo de empresa do entrevistado

Cargo das pessoas responsáveis pela compra de defensivos

Principais fornecedores de defensivos

Melhor fornecedor e seus diferenciais

Características do atendimento do fornecedor

Sugestões de aperfeiçoamento

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o Departamento da Cana-de-Açúcar e Agroenergia, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), atualmente existem 401 unidades (usinas e/ou destilarias) em operação no Brasil. A empresa de defensivos agrícolas elegeu como clientes estratégicos uma amostra de 95 usinas de açúcar e etanol. Essa amostra foi dividida em distintos segmentos de mercado conforme critérios adotados pela empresa de defensivos agrícolas. O detalhamento dos segmentos segue:

- Segmento A (12 Usinas): Empresa Multinacional ou Nacional, com mais de 1 unidade produtiva, líder em custo, com Trading e logística própria, acesso a canais.

- Segmento B (32 Usinas): Empresa Nacional, com mais de 1 unidade produtiva, foco na eficiência operacional (industrial e agrícola), associada a Trading, cooperativa ou grupo de comercialização.
- Segmento C (51 Usinas): Empresa Nacional, com apenas 1 unidade produtiva, foco na eficiência operacional (industrial e agrícola), associada a Trading, cooperativa ou grupo de comercialização.

Foram realizados contatos telefônicos para apresentação do estudo e agendamento da entrevista. A amostra final foi composta por 51 clientes sendo 24 do grupo A, 13 do grupo B e 14 do grupo C. Desses clientes 8 são do estado de MG, 27 de SP, 3 de PR, 3 de GO, 4 de MS, 3 de AL, 1 de BA, 1 de PE e 1 de PB.

4. Análise dos Resultados

Para o estabelecimento do relacionamento com clientes estratégicos e da estratégica KAM na Empresa A de defensivos agrícolas foram abordados aspectos estratégicos sobre o processo de decisão de compra das usinas. Inicialmente foram identificadas as unidades de tomada de decisão de compra de defensivos agrícolas nos diferentes grupos de empresas. Os Quadros 2 e 3 apresentam essa dinâmica de decisão de compra.

Quadro 2. Unidades de tomada de decisão de compras de defensivos: Grupo A

Cargo	Responsabilidade
Supervisão Técnica / Tratos Culturais	Recomenda produtos, indica a necessidade e elabora a demanda visando à área agrícola.
Gerência Agrícola / Diretoria	Analisa e avaliza o pedido considerando visão macro do contexto.
Gerência de Polo	Analisa a necessidade do polo. Busca escala.
Departamento de Compras / Insumos	Realiza orçamento, negocia condições (preço e prazo) e efetua a compra.

Quadro 3. Unidades de tomada de decisão de compras de defensivos: Grupos B e C

Modo	Cargo	Responsabilidade
1	Supervisão Técnica / Tratos Culturais	Recomenda produtos, indica a necessidade e elabora a demanda visando à área agrícola.
	Gerência Agrícola / Diretoria	Analisa e avaliza o pedido considerando visão macro do contexto.
	Departamento de Compras / Insumos	Realiza orçamento, negocia condições (preço e prazo) e efetua a compra.
2	Gerência Agrícola	Tem as responsabilidades da supervisão técnica e da gerência agrícola citadas acima.
	Departamento de Compras / Insumos	A mesma acima.
3	Compras são feitas em outra unidade	_____

Pode haver um gerente corporativo ou engenheiro agrônomo entre estas principais categorias que auxiliam e validam.

Ao serem questionados sobre o que faz o fornecedor ser reconhecido como o melhor, observou-se preço e qualidade citados com maior frequência como mais importantes; porém, assistência técnica e atendimento pós-venda foi citado o maior número de vezes, conforme se observa no Quadro 4.

Quadro 4. Quantidade de vezes que os atributos foram citado pelos respondentes

Atributos	Importância do atributo					Total
	1º	2º	3º	4º	5º	
Preço	12	9	4	5	1	31
Qualidade/eficiência do produto	12	7	2	1	0	22
Assistência técnica/atendimento pós-venda	9	11	13	6	4	43
Portfólio	9	2	1	0	0	12
Condições de pagamento (prazo, parcelamento, financiamento)	2	5	4	0	0	11
Negociação comercial (transparência, flexibilidade, compromisso)	2	4	4	4	1	15
Condições de entrega (pontualidade, disponibilidade, ponto)	3	7	2	1	1	14
Palestras e eventos	0	0	1	3	4	8

Além das características apontadas no Quadro 4, foram citados também como importantes: Toxicidade e segurança; Menor descarte de embalagens; Menor impacto ambiental; Inovação em produtos.

A assistência técnica e atendimento pós-venda são relacionadas à:

- Presença na usina e no campo;
- Acompanhamento dos resultados;
- Transferência de conhecimento;
- Relacionamento com RTV;
- Pró-atividade;
- Interatividade;
- Responsabilidade;
- Compartilhamento de risco;
- Foco conjunto solução, não apenas no produto.

Os principais fornecedores foram classificados em quatro categorias, conforme expõe o Quadro 5.

Quadro 5. Considerações sobre os principais fornecedores

Fornecedor Super Top • Grande valorização do portfólio e da qualidade como principal atributo (3 de 9, cada). • Assistência técnica, atendimento pós-venda e relacionamento também são bastante valorizados (mencionados 2 vezes como principal atributo e 8 vezes entre os 2º e 5º principais atributos). • Entre os 4 gerentes que elegeram a Super Top como principal fornecedor, 3 consideram o portfólio o principal atributo, enquanto 1 considera o relacionamento pós-venda. • Entre os supervisores e coordenadores, 3 apontaram qualidade, 1 apontou preço e 1

apontou assistência técnica/presença na usina.

Fornecedor Top

- Todos que consideram a Top como seu principal fornecedor são supervisores ou coordenadores.
- Qualidade do produto é apontada por 3 deles como o principal atributo do fornecedor. Em seguida aparecem portfólio (2 de 7), atendimento pós-venda (1 de 7) e preço (1 de 7).
- Disponibilidade do produto e logística/pontualidade na entrega aparecem 3 vezes entre os 2º e 3º principais atributos.

Fornecedor Premium

- Apontado como principal fornecedor apenas por 3 supervisores/coordenadores do grupo A.
- Cada um desses apontou um principal atributo diferente: assistência técnica, qualidade e preço.
- Condições comerciais, como condições de entrega, preço e prazo de pagamento são também bastante valorizados.

Fornecedor Standard

- De maneira interessante, foi apontada como principal fornecedor por dois respondentes que consideram o preço entre os 5 principais atributos do melhor fornecedor.
- Por outro lado, ambos são colaboradores de um mesmo grupo, que pode estar passando por uma grande reestruturação.

A competitividade da empresa líder (**Super Top**) resulta da oferta completa de soluções próprias, sobretudo: portfólio, assistência técnica, qualidade, preço e condições de pagamento.

A competitividade da **Top** parece mais sustentada na qualidade de seus produtos.

Premium parecem buscar crescimento no setor com grandes esforços no relacionamento e proximidade com os clientes.

Empresas que buscam a liderança em custo, como a **Standard**, se beneficiam das condições financeiras delicadas de várias usinas.

A percepção geral sobre as práticas de gestão de contas está entre boa e regular. As piores notas para existência de planejamento com a liderança das empresas de defensivos, especialmente de atividades estratégicas de médio e longo prazo (18 notas 1). Organizar informações sobre os clientes e entender suas necessidades especiais é essencial. Ser pró-ativo e auxiliar (ou mesmo liderar) o planejamento de ações de curto, médio e longo prazo pode ser o diferencial. O Quadro 6 apresenta a avaliação dos clientes sobre as práticas de gestão de contas dos fornecedores de defensivos.

Quadro 6. Avaliação das práticas de gestão de contas dos fornecedores de defensivos

Práticas	Média	Moda
Os objetivos do relacionamento entre fornecedores de defensivos e usina estão claros	4,0	5
Entendem as necessidades especiais da usina	3,9	4
Organizam as informações sobre a usina	3,8	4
Existe um plano de ação para o curto prazo	3,5	5

Existe um plano de atividades estratégicas para o médio e longo prazos	2,5	1
Existe boa execução dessas atividades	3,4	4

As maiores oportunidades de diferenciação estão no desenvolvimento de planejamento, seja de curto, médio e de longo prazo. A atuação efetiva no planejamento exige uma grande proximidade com o cliente e um conhecimento mais aprofundado de seu negócio como um todo.

Em relação às dimensões de relacionamento, há a percepção de que as empresas se preocupam mais com os resultados da: (1) área agrícola, (2) usina como um todo e (3) pessoa em particular.

O relacionamento pessoal é muito bom, mas há espaço para demonstrar maior preocupação com os resultados pessoais e também com os da empresa como um todo, conforme apresenta o Quadro 7.

Quadro 7. Avaliação do relacionamento

Dimensão	Média	Moda
O relacionamento pessoal é bom com as empresas de defensivos	4,7	5
Se preocupam com os resultados da sua área em específico	4,3	5
Têm condições técnicas de te ajudar a resolver os seus desafios na empresa	4,0	4
Se preocupam com o bom resultado da usina como um todo	3,8	4
Se preocupam com os seus resultados pessoais na organização	3,4	4

As altas notas evidenciam uma percepção média muito boa quanto às dimensões de relacionamento. As dimensões pior avaliadas, onde há maior possibilidade de diferenciação são, respectivamente: (1) preocupação com o bom resultado da usina como um todo e (2) preocupação com o resultado pessoal na organização (sobretudo gerentes).

Finalmente, o Quadro 8 apresenta os pontos fortes apontados pelos cliente na relação com os fornecedores de defensivos e os pontos de aperfeiçoamento.

Quadro 8. Pontos forte e de aperfeiçoamento na relação empresa-cliente

Aspectos positivos na relação com fornecedores de defensivos

Grupo A

- “Troca de conhecimento e experiência .”
- “Relacionamento pessoal .”
- “Comunicação com as áreas de desenvolvimento de produtos.”
- “Orientação técnica.”
- “Objetividade para identificar e solucionar problemas relacionados a produtos.”

Grupo B

- “Transparência e flexibilidade nas relações comerciais”
- “Capacidade de solucionar os problemas”
- “Sinceridade”
- “Parceria”

Grupo C

- “Solicitude”
- “Eventos que integram fornecedor e diferentes usinas”

- “Assistência técnica e treinamento”
- “Parceria e companheirismo”

Aspectos a serem melhorados na relação com fornecedores de defensivos

Grupo A

- “Abordagem mais prática na assistência técnica, como dias de campo.”
- “Maior presença nas usinas, sobretudo em áreas de fronteira.”
- “Conhecer melhor as necessidades específicas e trazer soluções concretas: muitas vezes as empresas tentam empurrar pacotes.”
- “Precisam ser mais rápidas para entender as necessidades e oferecer mais serviços de formação e treinamento.”

Grupo B

- “Pensar em aumentar a competitividade do cliente e não somente em vendas.”
- “Melhorar a logística de entrega dos produtos. Atrasos ocorrem frequentemente.”
- “Novas técnicas que utilizem menores quantidades de produto.”
- “Gerenciar melhor o histórico pois há alta rotatividade de pessoal.”

Grupo C

- “Auxiliar no planejamento estratégico da empresa como um todo.”
- “Maior presença na usina para conhecer os problemas do dia a dia. Maior flexibilidade e agilidade para resolver problemas.”
- “Menor rotatividade dos RTVs.”
- “Trazer mais resultados observados em outras empresas e desenvolver soluções para a minha situação.”

5. Conclusões

Este estudo utilizou a pesquisa de marketing para mapear o relacionamento entre empresas de defensivos agrícolas e as usinas de açúcar e etanol. Foram realizadas entrevistas com 51 usinas em diversos estados brasileiros e identificados aspectos relevantes para a criação de uma estratégia KAM nessas organizações.

Os clientes apontam a qualidade e preço dos insumos como aspectos relevantes; porém, há destaque para a assistência técnica e o atendimento pós-venda como portas de entrada para o desenvolvimento do relacionamento one-to-one com as usinas. Os melhores fornecedores na percepção do cliente, são aqueles que apresentam pacotes completos de soluções e auxiliam a usina no uso do produto e na solução de problemas.

Assim, observa-se que o diferencial competitivo nesse mercado de alta concorrência relaciona-se com a implementação de uma estratégia KAM, em que o fornecedor não apenas vende insumos agrícolas, mas também oferece um pacote de assistência e soluções para o cliente, além de buscar o melhor desempenho do negócio do cliente.

Os resultados obtidos referem-se a uma amostra restrita de clientes da Empresa A, o que impede a generalização de resultados para a população de usinas de açúcar e álcool do Brasil. Todavia, os achados oferecem informações interessantes para a gestão estratégica do relacionamento entre fornecedores de defensivos e usinas, que podem auxiliar essas empresas no desenvolvimento de sua estratégia de Marketing.

Referências

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

DAY, George; WENSLEY, R. *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.

FABRI, J.A. *et al.* **O alinhamento estratégico de negócios e tecnologia da informação nos cursos de computação, administração e engenharia da produção.** 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. 175 p.
JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K. *Market orientation: antecedents and consequences*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 57, n.3, p.53-71, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, G. A. de. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n.4, p. 20-36, 1990.

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

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, Michael; FULLER, M. *Coalitions and global strategy*. In: _____. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes.** São Paulo: Makron Books, 1994.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado:** escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.