

REFERENCIA

SILVA, A. L; BATALHA, M. O. Marketing & agribusiness- repensando conceitos e metodologias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 38. , 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SOBER, 2000. 1 CD-ROM.

MARKETING & AGRIBUSINESS -REPENSANDO CONCEITOS E

METODOLOGIAS

Silva, Andrea L. (Universidade Federal de São Carlos, Brasil)

Batalha, Mário O. (Universidade Federal de São Carlos, Brasil)

RESUMO

Nos últimos anos, novos aportes teóricos têm ampliado o escopo da noção de cadeias produtivas e sistemas agroindustrias. A partir dos conceitos de CSA e *Analyse de Filière* Batalha e Silva (1995) propuseram que dentro de uma cadeia produtiva agroalimentar qualquer existem quatro mercados para os quais as atividades de Marketing devem sofrer adaptações: Marketing Rural, Marketing Agrícola, Marketing Agroindustrial e Marketing Alimentar. Porém, nos dias atuais esse conceito mostra-se excessivamente restrito, devido a dois fatores: o escopo do que entende-se por marketing se alterou e surgiram novas metodologias que propiciam a melhoria da gestão do agronegócio. Neste artigo, de natureza exploratória, busca-se mostrar esta evolução e seus impactos na gestão do agronegócio. **Palavras-chave:** marketing, gestão da cadeia de suprimentos, ECR e agronegócio.

1. Introdução

Uma das preocupações estratégicas na gestão de empresas agroindustriais refere-se a busca constante de novas oportunidades em termos de produtos, serviços e tecnologias que possam satisfazer as necessidades de consumidores cada vez mais exigentes e segmentados. Nesse sentido, as atividades de Marketing são vitais, uma vez que é esta área dentro das empresas que têm a função genérica de desenvolver produtos/serviços que respondam às necessidades e expectativas dos seus consumidores finais.

Entretanto, o que tem se observado é que cada vez mais a competição em termos de produtos e serviços ocorre entre cadeias produtivas e não entre empresas individuais. Diferenciais que podem ser oferecidos aos clientes, muitas vezes não são fruto de ações unilaterais de um grande varejista ou uma indústria específica e sim resultado de ações desenvolvidas de forma conjunta. Estas ações conjuntas acabam, não só por gerar novos produtos ou serviços, mas agregam vantagens em termos de maior agilidade na troca de informações de natureza estratégica e operacional entre empresas e ganhos na redução de custos que podem ser repassados aos consumidores finais.

Visando melhor explorar este novo paradigma competitivo, este artigo busca explorar como as atividades de Marketing têm se alterado e como essa mudança acabou por exigir novas metodologias em termos de gestão de cadeias produtivas agroindustriais.

2. Cadeias Produtivas Agroindustriais: origens e evolução conceitual

Embora as questões relativas a produtividade e a competitividade dos sistemas agroindustriais (SAI) sempre tenham sido objeto de preocupação de pesquisadores e tomadores de decisão públicos e privados, pode-se atribuir em grande parte ao trabalho de Davis & Goldberg (1957) o impulso que a abordagem sistêmica destes problemas tomou

nos cenários norte-americano e internacional.

Segundo estes autores, a agricultura não poderia mais ser abordada de maneira indissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiriam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. As atividades agrícolas fariam parte de uma extensa rede de agentes econômicos que iam desde a produção de insumos, transformação industrial, armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

Durante a década de 60 desenvolveu-se no âmbito da escola industrial francesa a noção de *analyse de filière*. Com o sacrifício de algumas nuances semânticas, a palavra *filière* pode ser traduzida para o português pela expressão cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial ou simplesmente cadeia agroindustrial (CPA)

Apesar dos esforços de conceituação empreendidos pelos economistas industriais franceses a noção de cadeia de produção continua vaga quanto ao seu enunciado. Uma rápida passagem pela literatura sobre o assunto permite encontrar uma grande variedade de definições. Morvan, procurando sintetizar e sistematizar estas idéias, enumerou três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção:

- . ⑩ a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- . ⑩ a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Vale destacar que, embora defasadas quanto ao tempo e quanto ao local de origem,

estas duas vertentes, guardam entre si muitos pontos em comum. Estas duas formas de abordagem estão na base da maior parte dos estudos atuais de cadeias produtivas agroindustriais.

No entanto, o crescente aumento da complexidade dos produtos agroindustriais e das relações estabelecidas entre os agentes econômicos do SAI, principalmente para os agroalimentares, tem acentuado as limitações deste referencial teórico. A linearidade das cadeias agroindustriais, em grande parte responsável pelo sucesso da aplicação deste conceito ao SAI, tem sido contestada por estas mudanças. Assim, os novos paradigmas da produção agroindustrial começam a sugerir novas metodologias que ultrapassam os conceitos originais das cadeias agroindustriais.

3. O Marketing no Agribusiness

Esta seção inicia pela apresentação de uma visão clássica do marketing aplicado aos sistemas agroindustriais. O modelo desenvolvido por Batalha & Silva (1995), apresentado na seção seguinte, argumenta que não se pode definir instrumentos de marketing que sejam homogêneos e aplicáveis em todos os mercados que participam da dinâmica de funcionamento do SAI. Desta forma, os autores desenvolvem uma linha de argumento que inclui as características dos mercados que articulam as cadeias agroindustriais como fatores determinantes do marketing a ser aplicado em cada um destes mercados. No entanto, como será demonstrado ao longo deste trabalho, as mudanças na dinâmica competitiva das cadeias agroindustriais demandam novas reflexões sobre este modelo.

3.1 O Marketing ao longo da Cadeia

Segundo Batalha & Silva (1995) uma cadeia de produção agroindustrial genérica pode ser dividida em três macrosssegmentos: produção de matéria-prima, industrialização e comercialização. Cada um destes macrosssegmentos sendo delimitado por mercados com características de funcionamento próprias. De acordo com estas características, próprias à dinâmica de funcionamento de cada um destes mercados, os autores identificaram e caracterizaram quatro tipos de mercado aos quais as atividades de marketing devem se adaptar: *Marketing Rural*, *Marketing Agrícola*, *Marketing Agroindustrial* e *Marketing Alimentar*.

3.1.1. O marketing rural

O marketing rural pode ser definido como sendo aquele estabelecido entre produtores de insumos e empresários rurais, estando a interface entre o proprietário rural e agroindústria e/ou consumidor final compreendido no Marketing Agrícola. Este é um mercado heterogêneo onde coexistem produtores artesanais, produtores capitalistas (integrados aos complexos e utilizadores de insumos e tecnologia modernas) e cooperativas. Face a esta clientela pode-se encontrar um grupo de fornecedores de insumos com uma estrutura concentrada e utilizador de modernas técnicas de gestão, inclusive as de Marketing.

3.1.2 O marketing agrícola

Os mercados ligados ao marketing agrícola estão situados entre as agroindústrias e a agricultura. A primeira característica deste mercado é o elevado número de produtores face

ao reduzido número de compradores. É o mercado que mais se aproxima de uma concorrência pura e perfeita. Os problemas que porventura ocorrerem serão, primordialmente, o resultado de forças oligopsônicas.

Este mercado é, por natureza, composto por produtos tipicamente indiferenciáveis (*commodities*), embora exista uma tendência cada vez mais forte de diferenciar os produtos já a partir da produção agrícola. O enfoque de Marketing destes produtos de difícil diferenciação é aquela de saber comprar e vender na hora certa.

3.1.3 O marketing agroindustrial

Os mercados situados entre o macrosegmento industrialização e a distribuição, bem como entre os vários segmentos de produção que caracterizam o macrosegmento industrial relevam do Marketing Industrial. Estes mercados têm algumas características comuns: ➤ número limitado de compradores e/ou vendedores; ➤ compradores e vendedores bem informados (decisão coletiva de compra); ➤ heterogeneidade dos mercados; ➤ demanda derivada; ➤ colaboração entre comprador e vendedor.

3.1.4 O marketing alimentar

O marketing alimentar se situa a nível do consumidor final. É representado, principalmente, pela venda do comércio varejista ao consumidor final. Ele se caracteriza por um grande número de consumidores e um número restrito de distribuidores.

O estudo do Marketing Alimentar possui duas vertentes igualmente importantes: o marketing do produto propriamente dito e o marketing associado às empresas de distribuição (Marketing da Distribuição).

Assim, o marketing, quando estudado sob a ótica de uma cadeia agroindustrial, assume características que podem variar consideravelmente segundo os vários mercados que o articulam. Neste sentido não pode-se definir um Marketing apenas, no sistema agroindustrial, que seja homogêneo e aplicável em todos os mercados que participam a dinâmica de funcionamento do complexo. Cada um destes mercados demanda uma adaptação especial das várias vertentes que formam o marketing atual. Contudo, as metodologias clássicas de análise e recomendações mercadológicas decorrentes destas análises podem, sem dúvida, serem adaptadas e devidamente utilizadas.

3.2. Críticas ao modelo proposto

Segundo Kotler (1999) um dos grandes equívocos do marketing nos dias atuais é acreditar que estruturar um departamento ou um conjunto de atividades de marketing para uma área da empresa é garantia de que a empresa estará de fato atendendo às necessidades dos clientes. O exemplo sugerido pelo autor é o de um dos maiores grupos varejistas da Inglaterra, o Marks & Spencer, que não anunciava nem tinha um departamento de marketing. O que este autor nos sugere é que marketing é uma função importante e ampla demais para ser deixada a cargo apenas de uma área da empresa. O marketing segundo Kotler (1999), distribui suas atividades pelas áreas de P&D, Compras, Produção, Vendas/Comercial, Logística, Contabilidade e Finanças.

Do mesmo modo, o enfoque sugerido, compartimentalizando Marketing ao longo da cadeia tem se mostrado pouco válido nos dias atuais. Cada vez mais observase que a competição ocorre entre cadeias e não entre empresas individualmente. No caso de produtos agroalimentares isso é particularmente verdadeiro, pois a indústria de alimentos e

o varejo de auto-serviço, estão enfrentando movimento de concentração, fusões e aquisições, ficando para trás apenas do setor de telecomunicações (KPMG, 1999).

O processo de concentração acaba levando algumas indústrias e varejistas à posição de líderes ou coordenadores da cadeia de suprimentos. Algumas alianças mercadológicas no sul do Brasil tem sido iniciadas por grandes varejistas como o Grupo Sonae, preocupados em adquirir carne de qualidade ou por associações como o Sindicato do Comércio Varejista de Carnes Frescas do Estado de São Paulo. com a Rede AçouCia. Apesar de inicialmente estas iniciativas preocuparem-se com o suprimento de carne de qualidade, ao longo de sua implantação perceberam que poderiam fomentar atividades de marketing, como desenvolvimento de marcas fortes, atividades de merchandising nos pontos de venda, embalagens, produtos diferenciados e informações ao cliente.

Além destes fatores, a entrada de grupos internacionais no mercado brasileiro, em todos os segmentos da cadeia produtiva, porém mais fortemente na indústria e no varejo tem acirrado a competição e levado grupos de atuação regional e nacional a buscarem aperfeiçoar suas atividades mercadológicas.

4. O novo modelo de marketing aplicado ao agronegócio

A abordagem de marketing tradicionalmente ensinada no meio acadêmico e difundida no dia-a-dia das empresas refere-se ao marketing-mix, conhecido como 4 P's (produto, preço, ponto de distribuição e promoção), que é delimitado pela visão do vendedor (e tidos como controláveis pelas empresas). Na verdade, como argumenta Kotler (1999), os quatro P's deveriam ser visualizados sob a ótica do cliente e se transformariam

nos quatro C's: valor ao Cliente, menor Custo, Conveniência e Comunicação

No momento em que se muda de abordagem, toda a cadeia produtiva deve pensar de forma integrada em como oferecer maior valor ao cliente, ao menor custo (aquisição, uso e descarte), oferecendo conveniência na obtenção do valor e mostrando todos estes atributos no momento de comunicar produtos e serviços aos clientes. Neste momento, as metodologias convencionais de marketing não deixam de ser úteis, porém, deve-se agregar outras para difundir esta nova abordagem por toda a cadeia produtiva. No item seguinte, serão apresentadas estas novas metodologias.

4.1 Novas metodologias para comercialização

Handfield & Nichols (1999) destacam que três grandes tendências têm despertado a atenção dos administradores: a revolução da informação (sua obtenção, análise e difusão), a diversidade das demandas dos clientes em termos de produtos e serviços (custos, qualidade, ciclo de compra e tecnologia) e o aparecimento de novas formas de relacionamentos inter-organizações. Tais tendências afetam diretamente o marketing dentro do agronegócio.

A revolução da informação impacta de duas maneiras o marketing dentro do agronegócio. A informação não pode mais ser tratada mais de forma compartimentalizada pelo diferentes elos da cadeia. No caso de mudanças em uma determinada tecnologia de embalagem de alimentos, por exemplo. Essa mudança precisa ser avaliada não só do ponto de vista da indústria que a utiliza para embalar seu produto final, mas também sob a ótica de seus possíveis fornecedores, sob a ótica dos atacadistas e dos varejistas que irão manipular essa mercadoria até o momento dela ser íntegra ao consumidor final. Isso vai envolver questões de Logística, Produção, Compras/Suprimentos, Marketing, P&D (da indústria e dos fornecedores de embalagem) e Relações Públicas (que haverá de se

preocupar se a embalagem é reciclável ou não). Outra forma que a informação impacta é na forma como as empresas irão obtê-las e disponibilizá-la para seus clientes e fornecedores.

A diversidade de demandas dos clientes leva uma cadeia produtiva cada vez mais buscar diferentes formas de satisfazê-las. Nesse sentido, a utilização de ferramentas associadas à gestão de banco de dados, atreladas a táticas de fidelização de clientes, podem ser bastante úteis, assim como informações coletadas nos pontos de venda pelo varejistas, dentro de uma iniciativa de Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR ou *Efficient Consumer Response*).

O aparecimento de novas formas de relacionamento inter-organizações podem ser observadas através do surgimento de alianças estratégicas e relacionamento mais cooperativos e menos adversariais entre diferentes agentes dentro de uma cadeia produtivas. Assim, as atividades de marketing necessitam ser distribuídas não por critérios tradicionais, mas estarem em sintonia com o que cada agente é capaz de fazer melhor dentro da cadeia. Essa redistribuição de tarefas, passa pela adoção de novas tecnologias de informação (troca eletrônica de dados via EDI ou Internet) para comércio eletrônico e pela gestão da cadeia de suprimentos (SCM ou *Supply Chain Management*).

a. Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Marketing

A gestão da cadeia de suprimentos propõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante melhoria nos relacionamentos entre seus diversos elos e agentes, buscando construir vantagens competitivas sustentáveis (Handfield & Nichols, 1999). Essa melhoria nos relacionamentos seria obtida, segundo Bowersox & Closs (1996), por meio do compartilhamento de informações e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes.

A utilidade da noção de Gestão da Cadeia de Suprimentos é relevante para a nova abordagem de marketing ao agronegócio, pois compreende um fluxo bidirecional de produtos/serviços e informações inerentes às atividades gerenciais e operacionais.

A partir de algumas pesquisas realizadas por Silva (1999) as primeira áreas envolvidas nas iniciativas de melhoria da gestão da cadeia de suprimentos acabam sendo áreas de interface entre os diferentes agentes das cadeias (Logística, Compras e Vendas/Comercial). As decisões de marketing passam a ser tomadas conjuntamente, assim como a divisão de tarefas (responsabilidades e controles) entre cada empresa.

b. O ECR e o Marketing

A partir dos estudos da consultoria Kurt Salmon realizados na década de 89 nos EUA, percebeu-se que o ritmo de crescimento das indústrias e varejistas agroalimentares havia diminuído e que muitos dos relacionamentos entre fornecedores e clientes haviam se tornado antagônicos. Foram analisadas questões de produtividade, informações inconsistentes e estoques excessivos em toda a cadeia de suprimentos e concluiu-se que poderiam ser realizados esforços para melhorar a eficiência da cadeia como um todo, com a utilização de algumas ferramentas de gestão. A partir daí surgiu o *The Efficient Consumer Response Working Group* ou simplesmente *ECR Working Group*, que buscou examinar a cadeia de suprimentos de alimentos, analisando a cadeia de valor em nível dos fornecedores-distribuidores e consumidores, para determinar as melhorias em custos e serviços que poderiam ser obtidas a partir de mudanças em tecnologias e práticas de gestão.

Destes trabalhos, surgiu o que se conhece hoje por um conjunto de idéias e procedimentos chamado ECR (*Efficient Consumer Response*) traduzido como Resposta Eficiente ao Consumidor. A idéia básica do ECR é aumentar vendas e oferecer maior valor

ao consumidor final através de:

- ⑩ *sortimento eficiente* – que busca otimizar o *mix* de produtos e a alocação de espaço, tendo como consequência o aumento de vendas e do giro de estoques;
- ⑩ *reposição eficiente* – que dinamiza o fluxo de produtos desde a produção até o *checkout* do distribuidor, por meio da gestão compartilhada de estoques entre distribuidores e fornecedores, buscando reduzir custos de armazenagem e distribuição;
- ⑩ *promoção eficiente* – que identifica pontos de redução de custos, a partir da redução da complexidade dos acordos entre distribuidores e fornecedores visando a agregar valor ao consumidor final;
- ⑩ *introdução eficiente de novos produtos* – que aumenta o índice de sucesso no lançamento de novos produtos mediante troca de informação sobre vendas ao longo do tempo entre os parceiros.

A utilização de ECR é essencial para esta nova abordagem de marketing ao agronegócio, pois disponibiliza estratégias e procedimentos a serem adotados pelas cadeias produtivas no sentido de oferecer valor, menor custo, conveniência e comunicação de forma mais adequada às diferentes necessidades e expectativas de seus cliente. Novamente é impossível se pensar em mercados estanques em cada elo da cadeia. A proposta de valor ao cliente tem de ser planejada conjuntamente entre as empresas e cada uma deve participar com suas competências específicas.

Fator importante das iniciativas ligadas à filosofia ECR, é o aprimoramento do fluxo de informação, tanto internamente às empresas quanto na interação entre elas dentro de uma cadeia de suprimentos qualquer. Esse aprimoramento pode ser apoiado por um programa de investimento em tecnologia de informação, seja em sistemas de gestão como o ERP (*Enterprise Resources Planning*), seja código de barras, *scanner*, EDI (*Electronic Data Interchange*) ou Internet.

c. Tecnologia de Informação e o Marketing

Como já foi observado, a tecnologia de informação é elemento essencial para a estruturação de iniciativas de ECR e Gestão da Cadeia de Suprimentos. Neste sentido, a adoção de ferramentas para troca de informações, sejam elas o EDI ou a Internet, apresenta-se como uma oportunidade de agilizar a troca de informações entre as empresas.

Os computadores tiveram sua aplicação inicial como ferramenta de racionalização, no sentido do trabalho administrativo, mas rapidamente se percebeu que existiam outras formas de reduzir custos e uma delas é a possibilidade de reduzir custos de operação a partir do rápido acesso por ela oferecido a informações precisas em termos de níveis de estoques, rotação e disponibilidades. No dias atuais, com utilização da tecnologia para o comércio eletrônico, *business-to-business* e *business to consumer*, ela apresenta-se como um nova forma de se fazer negócios ao longo da cadeia produtiva, chegando até o consumidor final.

Segundo Seybold e Marshak (2000), o *e-commerce* engloba o gerenciamento de todos os ciclos de vida dos clientes e dos produtos, passando por todos os processos de negócio que uma empresa desenvolve no sentido de atender às necessidades e expectativas dos clientes.

De acordo com Silva (1999), a utilização de novas tecnologias de informação exige das empresas envolvidas no redesenho de processos intra-organização e interorganizações dentro da cadeia produtiva. Neste redesenho de processos, as empresas têm percebido claramente que as áreas de interface com clientes têm que ser estruturadas de acordo com as necessidades destes. No caso de algumas indústrias agroalimentares pesquisadas por esta autora, a área comercial deixou de se estruturar por linha de produto e passou a ser orientada por clientes ou contas-chave (compreendendo grandes atacadistas ou varejistas).

Os dados capturados nos checkouts da distribuição podem ser rapidamente transferidos aos fornecedores, para que estes acompanhem o desempenho de seus produtos *on-line* e tomem ações pró-ativas no sentido de melhorar suas vendas.

O que se conclui é que o uso da tecnologia de informação acaba por exigir de todos os agentes da cadeia produtiva, uma abordagem de marketing diferenciada.

5. Conclusão

A primeira conclusão a que se chega é que com as novas metodologias de gestão de cadeias produtivas, o papel e as atividades de marketing no agribusiness têm de ser repensadas. O novo marketing no agronegócio, como exposto neste trabalho tem não só de pensar que os produtos a serem comercializados deixaram de ser um complexo de atributos meramente tangíveis no entender dos potenciais consumidores e passam a ser um conjunto de atributos de valor, que variam de cliente para cliente. Essa especificidade deve e pode ser considerada, a partir do uso de novas tecnologias de informação e das novas metodologias de gestão de cadeias, a Gestão da Cadeia de Suprimentos e o ECR.

Porém, no momento seguinte, o da implantação destas novas metodologias e ferramentas, percebe-se que o que se precisa trabalhar é uma nova forma de relacionamento entre empresas dentro da cadeia. Vale ressaltar que um dos motivos que explica o grande sucesso da noção de cadeia produtiva junto aos pesquisadores interessados na problemática agroindustrial é a relativa “linearidade” das cadeias agroindustriais. Na maioria dos casos ainda é possível definir uma matéria-prima principal para um conjunto de produtos. Isto não é verdade para outros setores da economia, como por exemplo o da construção civil,

informática indústria automobilística. A busca frenética pela agregação de valor aos produtos agroindustriais redundaram em produtos finais cada vez mais complexos e que colocam em questão esta “linearidade”. A noção de um conjunto de empresas agrupadas em uma rede, que realizam atividades complementares da transformação de um produto em uma proposta de valor ao cliente seria bastante útil ao estudos e às iniciativas de melhoria de coordenação no agronegócio.

6 Referências Bibliográficas

BATALHA, M. O. & SILVA, A. L. Marketing & agribusiness: um enfoque estratégico.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 5, p. 30-39., set/out, 1995

BOWERSOX, D.J. & CLOSS, D.J. **Logistical management**: the integrated

supply chain process. New York: McGraw-Hill, 1996. DAVIS, J.H.;

GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Division of research.

Graduate School of Business Administration, Boston : Harvard

University, 1957. HANDFIELD, R.B. & NICHOLS, E.L. Jr.

Introduction to supply chain management. New Jersey: Prentice Hall,

1999. KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. Como criar,

conquistar e dominar

mercados. São Paulo: Futura, 1999. KPMG. **Fusões e Aquisições**. São Paulo:

Corporate Finance, 1999. MORVAN, Y. **Fondements d'Economie Industrielle**.

Economica, 1988, Paris. SEYBOLD, P.B. & MARSHAK, R.T. **Clientes.com**. Como criar

uma estratégia

empresarial para Internet que proporcione lucros reais. São Paulo: Makron Books,

2000.

SILVA, A. L. A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição: um estudo multicaso na utilização de EDI entre varejo e indústria agroalimentar. **Tese (doutorado)** apresentada à FEA/USP. São Paulo, out.,1999.