

MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM OLHAR SOB A ÓTICA REVERSA

Mateus Porto¹
Felipe Cavalheiro Zaluski²
Argemiro Luis Brum³
Nelson José Thesing⁴
Gabriela Perusatto Llano⁵

RESUMO

O artigo tem como objetivo central o estudo da cadeia produtiva do leite, ao buscar análise do marketing de relacionamento e do marketing reverso. Primeiramente, analisa a cadeia produtiva do leite nos municípios de Ajuricaba, Augusto Pestana e Ijuí, localizados na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Após, buscou-se compreender, sob a ótica reversa, como o produtor rural tem percebido as estratégias de marketing e de suprimentos oferecidas pelas indústrias captadoras de leite atuantes na região. E, por fim, buscou-se elucidar e analisar as estratégias de marketing reverso adotadas por essas indústrias. A metodologia utilizada conta com o caráter qualitativo, descritivo, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com produtores rurais da região analisada, com produção leiteira acima de 501 litros/dia. Os resultados apontam que dentre as estratégias de marketing adotadas pela indústria de lácteos, o preço mensal e anual são as formas que a indústria fideliza os produtores de leite, acompanhadas do pagamento em dia. Identifica-se também que, as estratégias de marketing reverso que algumas indústrias têm praticado, visam oferecer ao produtor assistência técnica, eventos de qualificação na atividade e fornecimento de insumos com preço e prazo diferenciado para pagamento.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Reverso. Marketing Reverso. Cadeia Produtiva do Leite.

¹ Mestre em Desenvolvimento Regional (2017). E-mail: mateus.porto@icloud.com

² Mestrando em Desenvolvimento Regional (2019). E-mail: felipezaluski@hotmail.com

³ Doutorado em Economia (1996). E-mail: argelbrum@unijui.edu.br

⁴ Doutorado em Integração Regional (2004). E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br

⁵ Mestranda em Desenvolvimento Regional (2019). E-mail: gabrielaperusatto@gmail.com

INTRODUÇÃO

Na alimentação humana, o leite é um dos principais produtos consumidos no mundo. No campo da produção, segundo a *Food and Agriculture Organization* (FAO, 2016), os países de maior produção, em nível mundial são: Índia (1º), Estados Unidos da América (2º), China (3º), Paquistão (4º) e Brasil (5º). O Rio Grande do Sul é o segundo produtor nacional, superado apenas por Minas Gerais. A Mesorregião do Noroeste Rio-grandense apresenta a maior bacia leiteira no Rio Grande do Sul (IBGE, 2014), com destaque, a atuação de cooperativas, semelhante processo, se apresenta na Nova Zelândia aonde a participação de cooperativas na produção chega a 95% e nos Estados Unidos da América a 83% segundo Schubert et al. (2009).

Na Mesorregião do Noroeste Rio-grandense as indústrias de laticínios investem na fidelização dos produtores, a fim de se proteger da alta concorrência que existe no mercado, utilizando estratégias diferentes, oferecendo aos fornecedores de leite alguns benefícios a mais do que o simples preço, o que pode contribuir para o aumento da produtividade do rebanho. Porém, a região experimentou enormes desconfianças, fraudes e falta de pagamento das usinas de beneficiamento, fazendo com que o produtor tornasse um agente participativo na cadeia.

Castro et al. (1998) apontam que os produtores de leite, são o elo mais frágil da cadeia leiteira. Para tanto, é necessário que as indústrias desenvolvam um programa que vise potencializar a produção, trabalhando o marketing como uma estratégia de desenvolvimento da atividade do leite. Esse olhar contempla o marketing reverso, segundo Santos (2008) conta com ações de marketing, no qual o relacionamento se dá por meio do fornecedor e não do cliente final.

Assim, o artigo trabalha os resultados da pesquisa, que permeiam as propriedades rurais, acima de 501 litros/dia. Esse perfil de produtores é o mais disputado pelas empresas privadas e cooperativas, para tê-los como fornecedores de leite, que nesse estudo serão denominados “A”, “B” “C” e “D” com presença nos municípios de Ajuricaba, Augusto Pestana e Ijuí. A coleta de dados contou com

entrevistas semiestruturadas em 22 propriedades rurais. Significa 7,88% de um total de aproximadamente 279 produtores, com produção acima de 501 litros/dia.

Por fim, objetiva-se analisar a importância do marketing de relacionamento e do marketing reverso na produção de leite, passando pela indústria de beneficiamento, fornecedores, distribuidores até o consumidor final.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Cadeias produtivas do leite

As cadeias produtivas, em geral, apresentam suas particularidades. Para Zylbersztajn (2005), o trabalho de construção das cadeias de produção e reconstrução das cadeias em declínio, são desafios permanentes, por contemplar um conjunto de atores e agentes, interligados entre si, onde cada um desenvolve um papel primordial ao executar a sua função, segundo Brum (2012).

Paulilli e Azevedo (2001) indicam o comportamento de mercado, como sendo um dos maiores desafios das cadeias produtivas, em função do movimento das curvas de oferta e demanda. A cadeia produtiva, portanto, é um conjunto de agentes (compradores, vendedores e produtores) praticantes do mercado, em que cada um produz e comercializa seu produto/matéria prima em favor de outros.

No entender de Morvan (1985) a cadeia produtiva trata-se de uma sucessão de operações e transformações dissociáveis. A cadeia produtiva agroindustrial, para Batalha (1997) conta com o processo de comercialização, industrialização e da produção de matéria prima. Canziani (2003), por sua vez, ao se referir especificamente à cadeia produtiva do leite, destaca a sua divisão em quatro pontos principais, que são: fornecedores de insumos; setor de produção; indústria de leite e distribuição para o consumidor final.

Definição mais completa da delimitação do sistema agroindustrial do leite no Brasil, entretanto, é apresentada por Jank e Galan (1998) que demonstram o funcionamento da cadeia produtiva do leite. Os autores apresentam os agentes envolvidos no sistema agroindustrial do leite, iniciando com o grupo de prestadores

de serviço e fornecedores, denominados por Tejon e Xavier (2009) como o “antes da porteira”, ou seja, engloba tudo que o produtor rural precisa para viabilizar, fomentar e potencializar a sua produção e que não é originário do interior da propriedade, que conta com os prestadores de serviços, os fornecedores de insumos, de máquinas e equipamentos agrícolas, de ordenha e refrigeração, bem como de fertilizantes, animais, sêmen, embriões, sementes, sal mineral, rações e suplementos, defensivos agrícolas e produtos veterinários.

Os autores apresentam, também, os produtores rurais e os classifica em especializados e não especializados (JANK; GALAN, 1998), definindo os produtores especializados como aqueles cuja atividade principal na propriedade rural é a produção de leite. Ainda, Jank e Galan (1998) apresentam os responsáveis pelo processamento do leite, as empresas multinacionais, as cooperativas singulares, cooperativas centrais, grupos nacionais, pequenos laticínios e comerciais importadores. A distribuição do produto compete às indústrias, algumas vendem o produto para o varejista, outras para o atacadista, ou para redes de supermercados e padarias, enfim, cada uma opta conforme o seu interesse e o consumidor foco.

Independente da classificação dos agentes envolvidos deve-se considerar que a cadeia produtiva do leite é constituída por um ciclo, no qual cada elemento pode ter mais ou menos participações. Como nas demais cadeias produtivas, muito de seu funcionamento está ligado ao mercado, às leis de oferta e demanda que exigem a compreensão de diversos fatores: o aumento de consumo que, por consequência, acarreta para a indústria a exigência de maior captação de leite junto aos produtores.

Desta forma, o marketing reverso pode ser visto como parte de uma estratégia bem sucedida para as empresas, bem como o marketing de relacionamento, que se torna inevitável, especialmente no enfoque apresentado por Castro e Armario (1999), Kotler e Keller (2006), Paixão (2009), Gomes et al. (2010), que apresentam o marketing de relacionamento como uma cadeia de valor que influencia a satisfação dos clientes, definindo-o como sendo relacionamentos com fornecedores, concorrentes, funcionários e clientes.

Assim, nas indústrias de laticínios é indispensável o uso do marketing de relacionamento, para promover o desenvolvimento do agronegócio, a cadeia produtiva

do leite. Para tanto, é preciso o envolvimento do setor de suprimento para identificar os fornecedores (produtores de leite), e caracterizar o potencial produtivo dos produtores. Neves et al. (2005, p. 75) destacam “o importante papel que o planejamento de marketing aplicado a associações setoriais assume, desenvolvendo ações de estímulo de consumo de produtos da cadeia e criando incentivos para que os participantes se mantenham no grupo”.

Para Tejon e Xavier (2009) a utilização da ferramenta do marketing no relacionamento entre indústria e produtor, oportuniza a fidelização com inúmeros benefícios para ambas às partes envolvidas. Já para Dürr (2006) o marketing reverso é uma ferramenta que proporciona uma diretriz futura para as indústrias de laticínios, aponta a necessidade de maiores investimentos, para que os consumidores possam perceber, conhecer e valorizar a importância da qualidade do leite.

1.2 Marketing reverso

Para Santos (2008, p. 44) o marketing reverso contempla “atitudes que a empresa toma em relação à manutenção do fornecimento dos suprimentos necessários para a sua atividade”. O que significa uma importante prática para com os produtores associados, onde as empresas necessitam investir, para adquirir a matéria prima. Assim, é indispensável desenvolver um ambiente de cooperação entre indústria e produtor, isto é, uma relação efetiva, a fim de atender a demanda dos consumidores.

No entendimento de Leenders e Blenkhorn (1991), o marketing reverso ajuda a empresa na aquisição de insumos para que estes supram as suas necessidades e objetivos, conforme a sua estratégia. Para Santos (2008), o marketing reverso busca compreender as ações de marketing ao adquirir insumos/matéria-prima para a indústria de beneficiamento, o que significa pensar nestas atitudes e ações a partir de uma lógica reversa, na qual o relacionamento se dá por meio do fornecedor e não do cliente final.

Leenders e Blenkhorn (1991, p. 3) defendem que “toda organização depende de fornecedores para suprir inúmeras necessidades na forma de materiais, mercadorias ou serviços”. Para exemplificar, nas indústrias, cooperativas, empresas

privadas de laticínios, o setor responsável para conduzir esta relação com os fornecedores de matéria prima (produtores) é o setor de suprimento de leite que, segundo Santos (2008), tem crescido nos últimos anos.

Por fim, para que a empresa se destaque no ambiente competitivo, segundo Brasileiro e Morandi (2014, p. 4), “é necessário que ela tenha estratégia competitiva, sendo essa entendida como um conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens frente a seus concorrentes”. Portanto, o marketing reverso pode ser visto como parte de uma estratégia bem-sucedida para as empresas, maximizando o seu desempenho.

1.3 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento conta com os enfoques conceituais de Drucker (1973), Bretzke (1992), McKenna (1996), Saliby (1997), Gordon (1998), Castro e Armario (1999), Kotler e Keller (2006), Paixão (2009), e Gomes et al. (2010, p. 2), que apresentam o marketing de relacionamento como uma cadeia de valor que influencia a satisfação dos clientes, definindo-o como relacionamentos com fornecedores, concorrentes, funcionários e clientes.

Paixão (2009, p. 109) defende que os “consumidores compram produtos e serviços e, na hora da decisão da compra e da recompra, levam em consideração sua hierarquia de necessidades, desejos e valores”. Esse processo sofreu enormes mudanças com o avanço da tecnologia (internet, mobile, redes sociais, entre outras) facilitando informações para os consumidores.

Para Kotler (2003) as organizações precisam estar atualizadas com relação às diferentes estratégias para melhorar a comunicação com os clientes e a satisfação das suas necessidades, o que desafia o marketing de relacionamento, especialmente para criar um ambiente de confiança, entre as empresas, clientes, fornecedores e parceiros de distribuição. Segundo Paixão (2009), o cliente/comprador entende que o relacionamento é baseado principalmente em memórias de interações passadas e não apenas na confiança que tem sobre a organização (produto/serviço vendido ou prestado). Por isso, a fim de que seja efetivo, o marketing de relacionamento, não é

suficiente o trabalho do colaborador, que está na linha de frente, mas o esforço despendido por todos. Essa nova ferramenta de tratamento do marketing, no entendimento de Saliby (1997), só irá prosperar num ambiente empresarial que tenha capacidade de satisfazer, conquistar e fidelizar os seus clientes.

Mckenna (1999) defende o marketing de relacionamento como sendo um instrumento que possa proporcionar estímulos de fidelização à marca e faz com que as relações entre vendedor e cliente sejam humanizadas no processo pós-venda. Nas indústrias de laticínios é indispensável o uso do marketing de relacionamento para promover o desenvolvimento do agronegócio e a cadeia produtiva do leite.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada baseia-se no caráter qualitativo, descritivo apresentada por Zamberlan et al. (2014), ao contar com entrevistas semiestruturadas em 22 propriedades rurais, que significa 7,88% de um total de aproximadamente 279 produtores com produção acima de 501 litros/dia. As propriedades estão situadas em Ajuricaba, Augusto Pestana e Ijuí/RS.

A escolha dos 22 produtores se deu em função do interesse (produtor e indústria; comprador e vendedor) na região, uma vez que, os produtores com mais de 501 litros por dia, são disputados pelas empresas privadas e cooperativas. Nesse estudo são denominados “A”, “B” “C” e “D”. A técnica utilizada para coletar os dados foi à entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, seguindo as orientações de Gil (1999).

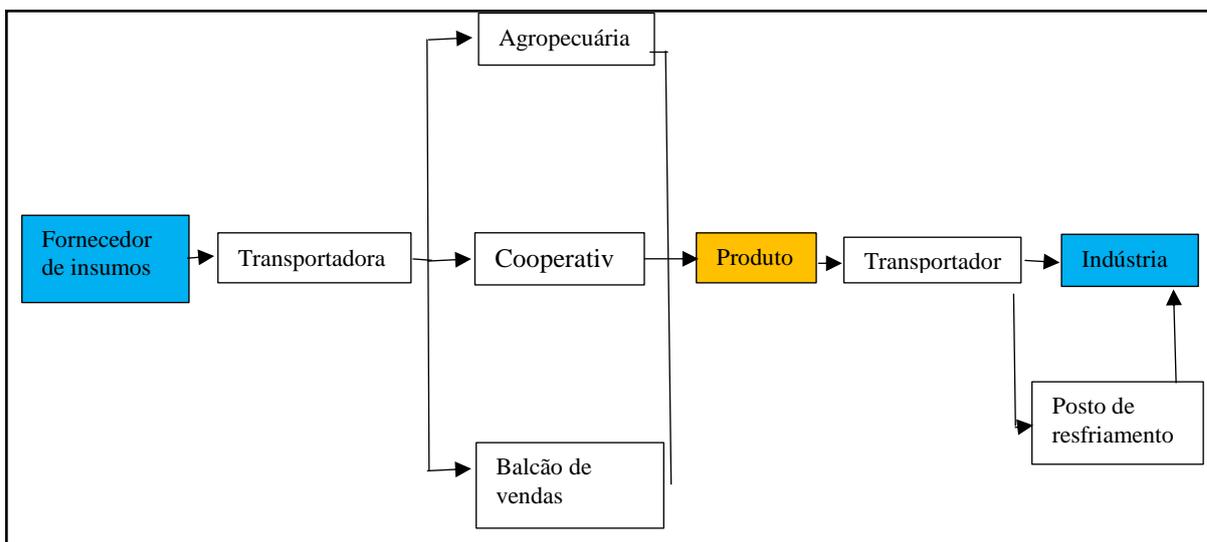
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 análise da cadeia produtiva do leite nos municípios de Ajuricaba, Augusto Pestana e Ijuí/RS

A cadeia produtiva do leite constitui-se de vários agentes, sendo que cada um deles desempenha um papel de suma importância para o seu funcionamento (JANK;

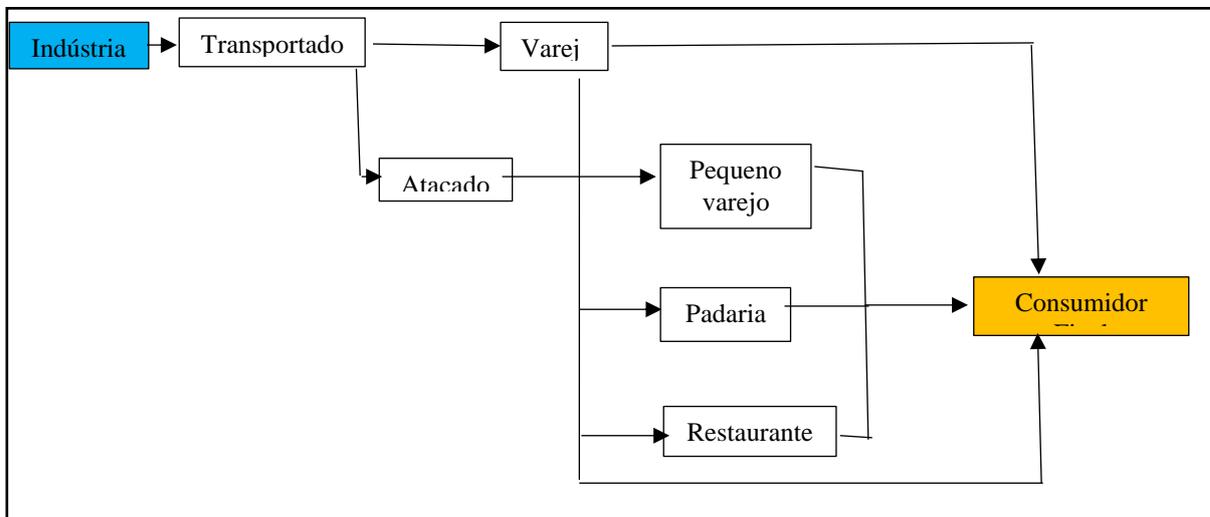
GALAN, 1998). Com base no relato dos produtores, a cadeia produtiva do leite da região analisada se subdivide conforme apresentado nas Figuras 2 e 3 a seguir:

Figura 2 – Cadeia produtiva do leite, conforme dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 3 – Continuação da cadeia produtiva do leite, conforme dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa permite afirmar que mercado é o principal agente atuante nesta cadeia, pois interfere ao longo de todo o processo, desde os produtores de insumos até o consumidor final. A forma de atuação do mercado segue a Lei de Say, ou seja, oferta e demanda também identificadas nos estudos de Brum (2012).

O processamento do leite se dá pelas indústrias de laticínios, constituídas por empresas multinacionais; Cooperativas singulares ou centrais e Grupos nacionais, porém independentemente do porte ou de sua origem todas as indústrias de laticínios necessitam da matéria prima “leite” para produzir e industrializar seus produtos e, para isso, elas precisam realizar transações comerciais com o produtor rural. A indústria é a formadora do preço pago ao produtor e o fixa com base na oferta e demanda dos produtos. O produtor, conhecendo os seus custos de produção, é quem vai decidir se comercializa ou não a matéria prima para as indústrias.

A relação do produtor de leite com a indústria é de uma troca mútua, em que um tem o produto disponível para venda e o outro tem o capital para adquiri-lo, estabelecendo-se assim uma relação comercial. O produtor passa do estágio de fornecedor, para comprador, ao adquirir seus insumos na cooperativa ou balcão de negócios.

4.2 Posicionamentos do marketing das empresas com os produtores de leite – uma análise sob a ótica reversa

Cobra (1988), no fim da década de 80, definiu o marketing como sendo a atividade de mercar, comercializar e transacionar. Kotler e Keller (2006, p. 4) afirmam que o marketing “supre as necessidades lucrativamente”, sendo esta a forma como os produtores conduzem seus negócios com a indústria, buscam a indústria que melhor valoriza monetariamente o seu produto. Todos os produtores de leite entrevistados estão primeiramente interessados em realizar esta troca com a indústria, que consiste em entregar diariamente um produto, receber o pagamento num prazo aproximado de 45 dias, a um preço de mercado.

Para uma empresa entrar no competitivo mercado do leite, constatou-se que se torna necessário que ela pratique um valor acima dos seus concorrentes, afim de que possa ter a aderência dos produtores. Caso contrário, torna-se mais difícil para ela penetrar em determinada região ou propriedade e coletar a matéria prima. A Tabela 1, a seguir, apresenta o *ranking* das empresas com relação ao preço pago ao

produtor pelo litro de leite, formada a partir das entrevistas realizadas com os produtores.

Tabela 1 – Ranking do preço pago pelo litro de leite

	Indústria A	Indústria B	Indústria C	Indústria D
Ranking – Preço pago pelo litro de leite – mensal	3º	2º	3º	1º
Ranking – Preço pago pelo litro de leite – anual	2º	3º	4º	1º

Fonte: Elaborado pelos autores.

A indústria D é quem seleciona os produtores dos quais irá captar a matéria prima e, por esta razão, tem praticado um preço mais elevado em relação ao valor normalmente pago ao produtor rural, ou seja, é a empresa que apresenta o melhor preço de mercado. Essa indústria valoriza muito a qualidade do leite, sendo a mais exigente no teste do alizarol⁶, entretanto, ainda não possui um programa que viabilize retorno financeiro ao produtor pelo cuidado com a qualidade da matéria prima que recolhe. Ainda assim o valor que o produtor rural recebe é bem acima do que é pago pelos concorrentes.

A indústria B, quando se trata da precificação da matéria prima recolhida, não fica abaixo do mercado, mas também não comete exageros no valor pago pelo litro de leite. Assim, os produtores de leite que optam por esta empresa para entregar a sua produção afirmam que sabem que esta não vai deixá-los “mal” com relação ao preço praticado pelo mercado, ao ponto de que vários deles se mantêm fiéis a ela há muito tempo e se dizem satisfeitos com o valor recebido.

Um dos diferenciais da indústria B, segundo apontam os produtores entrevistados, é o pagamento pela qualidade do leite. A valorização financeira pelo cuidado com a qualidade do leite os incentiva a focar cada vez mais na atividade. Isso demonstra que a indústria B busca oferecer uma estrutura parecida com a de países referência na atividade leiteira, como os neozelandeses.

Já a indústria A não apresenta o melhor preço de mercado pago no mês da coleta do produto leite. Porém, ao longo do ano demonstra uma média de preço

⁶ Teste para medir a acidez do leite antes de ser carregado no caminhão transportador.

considerada boa, pois enquanto em determinada época algumas indústrias baixam, e muito, o valor pago pelo litro de leite ao produtor rural, esta se mantém pagando a mesma média dos meses anteriores.

Com a média de preço mensal pago pelo litro de leite semelhante à praticada pela Indústria A, a indústria C apresentou o menor número de produtores entrevistados. E, ainda, no que se refere à média anual, o preço pago aos fornecedores pela indústria C tende a ficar mais baixo ainda que a indústria B, por isso ocupa a quarta posição no *ranking* das empresas ora estabelecidas.

Segundo relatos dos entrevistados, um dos principais motivos pelos quais não existem tantos produtores com volume diário acima de 501 litros, que comercializem o produto com a indústria C, é porque esta empresa apesar de combinar o pagamento de certo valor mensal, por litro de leite, que recolhe, no momento do pagamento sempre paga um valor menor do que o tratado. Na localidade da Linha 11, em Ijuí/RS, e em Ajuricaba, ela é muito mal vista pelos produtores devido à questão do preço, ao ponto de ninguém nessas localidades comercializar o produto com essa indústria.

No que se refere à fidelidade com as datas de pagamento, os produtores entrevistados destacam que as indústrias A, C e D nunca atrasam, realizando o depósito bancário na data combinada. Com exceção de quando esta data cai num feriado ou final de semana, sendo o pagamento agendado para o próximo dia útil.

O marketing, na cadeia produtiva do leite, proporciona a existência de compromissos mútuos, em que cada um dos agentes envolvidos na negociação precisa fazer sua parte. Permanecem na memória os anos de 2012 e 2013, quando algumas indústrias de laticínios ofereciam preços bem elevados pelo litro de leite, muito acima dos praticados pelo mercado. Muitos produtores aderiram a essas empresas com o objetivo de obter grandes lucros com a sua produção, no entanto, acabaram recebendo um “calote”, pois estas indústrias recolheram o produto, mas como não possuíam capital suficiente, não realizaram o pagamento aos produtores, o que os deixa atentos frente às indústrias lácteas.

Percebeu-se na pesquisa de campo, que as indústrias não têm uma estratégia de marketing reverso focado no relacionamento “próximo” com o produtor, o que leva o produtor trocar de empresa por causa dos preços praticados pelo mercado. Assim,

eles migram com constância para as indústrias que no momento estão pagando o maior valor pelo litro do produto. Em contrapartida, os produtores que recebem assistência técnica da empresa para a qual entregam a sua produção tendem a permanecer fieis, pois entendem que este relacionamento próximo da indústria compradora é mais um benefício que eles possuem.

4.3 Marketing reverso das empresas e as estratégias adotadas no campo

O marketing reverso é praticado quando a indústria de laticínios procura não só ter o foco nos consumidores finais que adquirem o produto final industrializado, mas quando eles estão preocupados em fidelizar os seus fornecedores de matéria prima, ou seja, a preocupação está em fidelizar os produtores de leite. A Tabela 2, a seguir, mostra as empresas que têm praticado o marketing reverso para os seus produtores de leite.

Tabela 2 – Estratégias de marketing reverso praticadas com o produtor de leite

Estratégias	Indústria A	Indústria B	Indústria C	Indústria D
Assistência técnica	Oferece	Oferece	Oferece	Não oferece
Eventos	Oferece	Oferece	Oferece	Não oferece
Fornecimento de medicamentos, detergentes, sanitizantes	Não oferece	Oferece	Não oferece	Não oferece
Fornecimento de ração	Não oferece	Oferece	Oferece	Não oferece

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme os relatos dos produtores, a empresa “mais completa”, ou melhor, ranqueada no quesito “práticas de marketing reverso” é a Indústria B. Esta empresa se preocupa em oferecer assistência técnica aos produtores dos quais capta matéria prima, realizando visitas mensais em suas propriedades. Neste quesito, é preciso destacar que ao entrevistar os produtores que comercializam a sua produção para a indústria D, estes dividem suas opiniões quanto às vantagens dessas visitas, pois enquanto alguns se sentem contentes com a presença do técnico para sanar dúvidas e manter-se informados sobre as novas tecnologias de pastagens disponíveis no mercado, outros afirmam que o técnico só vai visitá-lo para vender algum insumo ou

medicamento. Verifica-se, assim, que esta estratégia utilizada pela empresa é um tanto duvidosa, pois não se sabe se a visita do técnico é com o objetivo de ajudar e orientar os produtores ou simplesmente tem o intuito de vender insumos.

Com relação ao fornecimento de medicamentos, detergentes, sanitizantes e ração, a empresa D não deixa a desejar e ainda possibilita o parcelamento da dívida em até seis meses/prestações e desconta o valor devido mensalmente do montante a ser pago pela produção de leite. Verificou-se neste item um contentamento unânime dos produtores, pois eles acabam por adquirir produtos bons para as atividades na propriedade a um preço abaixo do praticado no mercado. Outra vantagem deste tipo de programa de aquisição de insumos é o fato de que o valor das prestações já vem descontado na folha do leite, ou seja, é descontado quando recebem o pagamento mensal.

A indústria C é a segunda que mais oferece ações de marketing reverso para os seus produtores. A assistência técnica se dá por meio do técnico que procura o produtor de leite, oferecendo produtos e verificando a situação da propriedade. Posteriormente, ele apresenta algumas recomendações para serem seguidas. Caso o produtor decida aderir aos seus conselhos, eles combinam uma visita mensal do técnico com o objetivo de oferecer assistência e ajuda para que o produtor possa desenvolver a atividade leiteira.

A empresa C também realiza eventos tanto para os produtores como para os ordenhadores. A atividade para os produtores é realizada em encontros nas propriedades selecionadas – Cases de Sucesso – a fim de difundir novas tecnologias que estão melhorando a produtividade e qualidade do leite produzido. Este evento é voltado para os produtores das regiões próximas onde estão localizadas as propriedades de sucesso, engloba um grupo de pesquisadores, estudantes, técnicos e professores, que ministram palestras na propriedade. Os treinamentos que ocorrem para os ordenhadores fazem parte de um programa realizado na própria propriedade em que trabalham e têm como finalidade melhorar a qualidade do leite produzido, exemplificando na prática os cuidados com a higiene dos materiais usados na hora da ordenha.

A indústria C ainda oferece para os produtores um clube de compras em que eles podem adquirir insumos com um prazo de 40 dias para pagar. Existe, no entanto, um limite no valor das compras, o qual está relacionado ao valor que ele recebe mensalmente.

A indústria A também oferece assistência técnica aos seus produtores mediante o uso de tecnologias que são desenvolvidas em um tanque experimental, com periodicidade mensal, disponibilizando um técnico de campo para visitar a propriedade mais de uma vez durante o mês, se necessário. Os produtores entrevistados que aderiram a este tipo de assistência técnica apontam uma grande evolução em suas propriedades, com práticas de manejo adequadas e à combinação correta das pastagens percebem a sua produtividade aumentar. Em alguns casos verificou-se que o produtor não deixa de comercializar o leite com a indústria A, pela assistência e o preço pago por litro de leite.

A Indústria D, até o momento, não tem praticado estratégias específicas de marketing reverso nos municípios gaúchos. O bom atendimento por parte do comprador e os preços são os únicos diferenciais apresentados até o momento em que foi realizada a pesquisa.

O atributo determinante para o produtor rural, ao escolher a empresa para qual irá comercializar a matéria prima, em sua maioria é o preço. Considerando apenas este fator como determinante na escolha da indústria captadora do produto, supõe-se que se uma única indústria praticasse o melhor preço, a mesma obteria o pleno monopólio do controle da cadeia, podendo exercer o comando segundo a sua conveniência. A estratégia em marketing de relacionamento busca a satisfação dos clientes e fornecedores, a qual é recomendada por Paixão (2009) quando existe competitividade entre as organizações. Além disto, constitui-se numa forma de fidelizar o produtor rural com a empresa com a qual comercializa o leite. As estratégias de marketing de relacionamento são, na maioria das vezes, inseridas entre os produtores rurais por meio do comprador, vendedor ou assistente técnico de campo.

Tabela 3 – Pessoas envolvidas no relacionamento com o produtor rural

Pessoas envolvidas	Indústria A	Indústria B	Indústria C	Indústria D
Assistente técnico	Sim	Sim	Sim	Não
Atendentes de suprimento	Sim	Sim	Sim	Não
Comprador	Sim	Sim	Sim	Sim
Direção/Gerencia	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas entrevistas realizadas com os produtores de leite verificou-se que a indústria A oferece um canal de relacionamento direto com o produtor rural, via estratégia de marketing. A empresa é representada pelo assistente técnico – que também é responsável por comercializar o leite do produtor rural com a empresa – o que acompanha e auxilia o produtor na atividade. Outros meios pelos quais o assistente técnico de campo se relaciona com o produtor é via aplicativo de mensagens (SMS e WhatsApp) e também em chamadas telefônicas.

As indústrias B e C relacionam-se com seus produtores de leite por intermédio do seu assistente técnico, que também exerce a função de comprador de leite. Esta é uma estratégia de marketing de relacionamento, cuja finalidade é estar próximo do seu fornecedor e fidelizá-lo com a indústria. Além das visitas mensais à propriedade, o assistente técnico se comunica com o produtor rural por meio de contato telefônico, SMS e por meio de mídias sociais, em especial o WhatsApp.

Na indústria C o setor de suprimentos é encarregado de manter o produtor informado a respeito da coleta da matéria prima e também suprir as dúvidas do produtor no que se refere ao pagamento da produção entregue. A indústria D pratica o marketing de relacionamento por intermédio do comprador de leite que visita a propriedade para realizar o contrato de compra e venda da produção, retornando quando necessário. Outra forma de comunicação que se insere neste sistema é o contato eletrônico (e-mail) e as ligações telefônicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao procurar compreender as estratégias de marketing, buscam-se as fundamentações teóricas, explica-se que marketing é tudo o que está ligado ao ato de mercar, o que facilita a compreensão do processo histórico do marketing. Constata-

se dentre as estratégias de marketing adotadas pela indústria de lácteos, o preço mensal e anual são as formas que a indústria fideliza os produtores de leite, acompanhadas do pagamento em dia, a assistência técnica e o fornecimento de insumos para a atividade leiteira.

Partindo deste princípio verifica-se o posicionamento do marketing reverso, que é uma estratégia baseada na preocupação com a fidelização dos fornecedores, no caso deste estudo, os produtores de leite. Isto porque a atividade leiteira é muito competitiva e nenhuma indústria quer perder o seu produtor. Identificam-se as estratégias de marketing reverso que algumas indústrias têm praticado, visam oferecer ao produtor assistência técnica, eventos de qualificação na atividade e fornecimento de insumos com preço e prazo diferenciado para pagamento.

A partir desta configuração de marketing reverso verificam-se as formas de marketing de relacionamento praticadas no campo pelas indústrias, dentre as quais se destaca o importante papel do assistente técnico que, em muitas situações, é o único contato que o produtor tem com a indústria. Registra-se, também, que o atendente de suprimento tem um papel muito significativo nessa cadeia de relações, pois é ele que informa as datas de pagamento e relata a qualidade da matéria prima. Ademais, é por meio dele que o produtor procura tirar dúvidas, fazer críticas, ou sugerir melhorias para a indústria.

Com a realização deste estudo os autores chegam à conclusão de que junto à cadeia produtiva do leite, cada agente procura desenvolver boas relações com seu fornecedor e com seu cliente final, a fim de manter o ciclo em perfeita ordem. Percebe-se, também, que para ter êxito neste campo e praticar o marketing de relacionamento, seja com o cliente final ou fornecedor, é de suma importância fidelizá-lo com a indústria.

Ao entrevistar os produtores rurais verifica-se que cada um deles possui uma forma particular de trabalhar e atuar na atividade. Chega-se à conclusão de que, num contexto geral, o atributo de maior pertinência para os produtores se manterem fiéis à indústria é o preço, acompanhado pela assistência técnica, o que permite a incorporação de novas tecnologias de produção.

Descreve-se, a seguir, por ordem de prioridade, o que os produtores esperam da indústria para se manter fiéis a ela e, para isto, contempla-se estratégias de marketing, marketing reverso, marketing de relacionamento, estratégias competitivas e de suprimentos:

- a) **Preço** – os produtores estão sempre preocupados em receber um valor a mais pelo litro de leite, pois entendem que os custos de produção – que são em dólar – são elevados e ele precisa ter lucro digno pelo que faz - 100% dos entrevistados apontaram o preço como principal diferencial para comercializar o produto leite.
- b) **Pagamento em dia** – os produtores entendem que diariamente estão envolvidos na atividade, e entregam o produto leite para a indústria, conforme o combinado. Por isso, eles elencam que é dever da indústria ter o mesmo comprometimento com eles, na confiança de receber o pagamento pela produção em dia. A falta de pontualidade no pagamento gera desconfiança e faz com que desejem procurar outra empresa para comercializar o leite.
- c) **Pagamento pela qualidade do leite** – receber pela qualidade do produto é o que eles mais esperam, pois todo o trabalho que têm na propriedade é em função de entregar para a indústria um produto de qualidade. Por isso, os produtores valorizam o pagamento pela qualidade do leite e não só pela quantidade.
- d) **Assistência técnica e veterinária** – os produtores entendem que ter assistência técnica é importante para a produtividade dos animais e se as indústrias conseguirem oferecer a assistência veterinária seria bom, pois há muitas dúvidas quanto ao uso de medicamentos, à fertilidade dos animais, ao tratamento de doenças, entre outros.
- e) **Aquisição de insumos** – pode ser vantajoso, mas os produtores não veem a prática com bons olhos, pois a partir do momento em que aderem a esse benefício, eles ficam atrelados à empresa até terminarem de pagar a última prestação. Entende que esta é uma forma de a empresa forçá-los a comercializar a matéria prima com eles.

Por fim, esse estudo pode ser trabalhado sob outras óticas, em que as relações na cadeia produtiva do leite podem ser pesquisadas e contempladas como um todo, desde o relacionamento do fornecedor de insumos até o consumidor final, fazendo

com que a compreensão fique completa da cadeia do leite. Outra ótica que se pode ter sobre o tema é trabalhar as questões bem específicas de mercado e a forma como elas são construídas na atividade leiteira. Ainda, a forma como o marketing de relacionamento pode ajudar na construção de valores para as empresas.

MARKETING OF RELATIONSHIP IN THE MILK PRODUCTION CHAIN: A LOOK UNDER REVERSE OPTICS

ABSTRACT

The main objective of the article is the study of the milk production chain, when analyzing relationship marketing and reverse marketing. Firstly, it analyzes the milk production chain in the municipalities of Ajuricaba, Augusto Pestana and Ijuí, located in the Northwest Region of the State of Rio Grande do Sul. Afterwards, it was sought to understand, from a reverse perspective, how the rural producer has perceived the strategies marketing and supplies offered by the dairy industries operating in the region. Finally, we sought to elucidate and analyze the reverse marketing strategies adopted by these industries. The methodology used is qualitative and descriptive, with data collection through semistructured interviews with rural producers in the analyzed region, with milk production above 501 liters / day. The results show that among the marketing strategies adopted by the dairy industry, the monthly and annual price are the ways that the industry retains milk producers, along with the current payment. It is also identified that, the reverse marketing strategies that some industries have been practicing, aim to offer to the producer technical assistance, qualification events in the activity and supply of inputs with price and differentiated term for payment.

KEYWORDS: Reverse Marketing. Reverse Marketing. Milk Production Chain.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASILEIRO, A. F.; MORANDI, T. A. **As forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/20050000-Palavras-chave-comunicacao-audiovisual-gestao-de-empresas-de-comunicacao-michael-porter.html>. Acesso em: 13 maio 2019.

BRETZKE, M. **O marketing de relacionamento: integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva**. São Paulo: EAESP/ FGV, 1992.

BRUM, A. L. Mercado e cadeias produtivas. In: SIEDENBERG, Dieter (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2012.

CANZIANI, J. **Programa empreendedor rural: cadeias agroindustriais**. Curitiba: Senar/PR, 2003.

CASTRO, C. B.; ARMARIO, E. M. **Marketing relacional**. Madrid: ESIC, 1999.

CASTRO, Cleber Carvalho de et al. Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.2, n.1, p. 143-164, 1998.

DRUCKER, P. F. **Management, task responsibilities, practies**. New York: Harper e Row, 1973.

DURR, J. W. Controle de qualidade e aumento da competitividade da indústria láctea. In: MARTINS, C. E. et al. (Org.). **Tendências e avanços do agronegócio do leite nas Américas: industrialização**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2006.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). **Dairy Production and Products – Milk Production**. Disponível em: <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/en/>. Acesso em maio de 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, C. et al. Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil. In: EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 5. ed. Trad. de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.

INSTITUTO BRASIEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2014. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2014/default.shtm>. Acessado em maio de 2019.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. Brasília: IPEA, 1998.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**. São Paulo: Atlas, 2003.

KOTLER; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Trad. de Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEENDERS, M. R.; BLENKHORN, D. L. **Marketing reverso: um novo conceito no relacionamento comprador – vendedor**. Trad. de Bárbara Theoto Lambert; revisão técnica de Dilson Gabriel dos Santos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Trad. de Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MORVAN, Y. “Filière de Production” in *Fondaments d'économie intrustrielle*. **Economica**, 1985.

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

PAIXÃO, M. V. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. Curitiba: IBEPEX, 2009.

PAULILLI, L. F.; AZEVEDO, P. F. Tópicos de economia aplicados ao sistema agroindustrial. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2001.

SALIBY, E. P. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **RAE Light**. São Paulo, 1997, v. 4, n. 3, p. 6-12.

SANTOS, D. M. **Marketing reverso e desenvolvimento regional**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento) – Unijuí, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, RS, 2008.

SCHUBERT, M. N. et al. Estratégias competitivas das cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da Ascooper, SC. **Anais do 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Porto Alegre, RS, 2009.

TEJON, J. L.; XAVIER, C. **Marketing e agronegócio: a nova gestão – diálogo com a sociedade.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ZAMBERLAN, L. et al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; FAVA NEVES, M. (Orgs.). **Economia & Gestão de Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.