

O marketing de relacionamento na cadeia produtiva do leite em municípios do noroeste gaúcho**The marketing of relationships in the milk production chain in municipalities of the northwest gaucha**

DOI:10.34117/bjdv5n10-359

Recebimento dos originais: 27/09/2019

Aceitação para publicação: 30/10/2019

Argemiro Luis Brum

Doutor em Economia Internacional pela EHESS de Paris (França). Professor do PPGDR da UNIJUI.

E-mail: argelbrum@unijui.edu.br

Mateus Kwitkowski Porto

Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI.

E-mail: porto@unijui.edu.br

Nelson José Thesing

Doutor em Integração Regional. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Integra o Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo Interdisciplinar de Estudos em Gestão e Políticas Públicas, Desenvolvimento, Comunicação e Cidadania – GPDeC.

E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br

Luciana Moro de Souza

Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI e integrante do Grupo Interdisciplinar de Estudos em Gestão e Políticas Públicas, Desenvolvimento, Comunicação e Cidadania – GPDeC.

E-mail: luciana.souza@americalatina.edu.br

Tiago Rodrigo Lutzer Tizotte

Mestrando em Desenvolvimento Regional. Participa do Grupo Interdisciplinar de Estudos em Gestão e Políticas Públicas, Desenvolvimento, Comunicação e Cidadania – GPDeC.

E-mail: tiago.tizotte@hotmail.com

RESUMO

O artigo verifica os atributos de maior pertinência, que influenciam os produtores de leite, com produção acima de 501 litros/dia, nos municípios: Ajuricaba, Augusto Pestana e Ijuí, no Rio Grande do Sul, que comercializam sua produção com as indústrias: Lactalis, Cooperativa Central Gaúcha Ltda.(CCGL), *Dairy Partners Americas* (DPA/Nestlé) e Piracanjuba. A escolha desse perfil de produtores de leite se deu em função de que esse grupo é o mais assediado pelas indústrias. O estudo contempla a abordagem qualitativa, que busca interpretar a relação indústrias/cooperativas que adquirem a produção de leite, ao fazer uso de estratégias de marketing reverso em busca da fidelização dos produtores. Esse processo indica que os produtores de leite têm como fator decisivo, na escolha de sua indústria, o valor pago pelo litro de leite, em detrimento das demais estratégias de marketing

adotadas por estas empresas, como o fornecimento de assistência técnica, de insumos, a realização de eventos científicos e tecnológicos para o fomento da produção de leite.

Palavras-chave: Produtores de leite. Indústrias de leite. Marketing reverso.

ABSTRACT

The article examines the most pertinent attributes that influence milk producers, with production above 501 liters / day, in the municipalities: Ajuricaba, Augusto Pestana and Ijuí, in Rio Grande do Sul, which commercialize their production with the following industries: Lactalis, Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL), Dairy Partners Americas (DPA / Nestlé) and Piracanjuba. The choice of this profile of milk producers was due to the fact that this group is the most harassed by the industries. The study contemplates the qualitative approach, which seeks to interpret the relationship industries / cooperatives that acquire milk production, by making use of reverse marketing strategies in search of the loyalty of producers. This process indicates that milk producers have the decisive factor in the choice of their industry, the value paid per liter of milk, to the detriment of other marketing strategies adopted by these companies, such as the provision of technical assistance, inputs, scientific and technological events for the promotion of milk production.

Keywords: Milk producers. Milk industries. Reverse marketing

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o agronegócio passou por profundas transformações, em especial na área da produção primária, deixando de ser um simples provedor de alimentos *in natura* e passando a competir com os demais setores de produção em nível mundial, especialmente com a desregulamentação, o mercado trabalha com a liberalização dos preços, a matéria-prima começou a receber preços diferenciados, se efetiva a livre concorrência, o produtor de matéria-prima passou a realizar investimentos para aumentar a produtividade e a qualidade do leite em função das exigências das indústrias, para não ser excluído da cadeia produtiva.

Assim, o leite é uma das *commodities* agrícolas que está presente no agronegócio, com forte presença no Noroeste gaúcho, onde a produção de leite está presente na maioria das propriedades rurais, uma atividade que fortalece a agricultura familiar, onde algumas propriedades alcançam 600 litros/dia, com alta tecnologia e qualidade na produção.

Significa que cadeia produtiva do leite passa a contemplar uma complexa malha de agentes, dentre eles as agroindústrias produtoras de uma série de derivados lácteos que, para se manter competitivas no mundo globalizado, precisam empreender estratégias de marketing tanto para com os consumidores finais, quanto para com os produtores rurais que fornecem a matéria-prima para a sua produção (marketing de relacionamento e marketing reverso).

Portanto, o artigo analisa, sob a ótica reversa, ou seja, dos produtores de leite, os fatores decisivos que influenciam na escolha da indústria com a qual comercializa a sua produção. Assim, o universo explorado é de 22 produtores de leite, ou seja, 7,88% de um total de aproximadamente 279

produtores com produção acima de 501 litros/dia, cujas propriedades rurais estão localizadas nos municípios de Ajuricaba, Augusto Pestana e Ijuí/RS. Os produtores de leite entrevistados comercializam a sua produção com as principais empresas atuantes na região: BRF/Lactalis, CCGL, DPA/Nestlé e Piracanjuba.

Escolheu-se este tipo de produtor pelo fato de que, com vistas de captar a sua produção, as indústrias apresentam maior concorrência, utilizando-se de estratégias para negociação e fidelização do produtor das mais diversas formas, como por exemplo, a viabilização de assistência técnica, venda de insumos, o melhoramento da qualidade do produto leite entregue à indústria a fim de que possa receber a contraprestação pecuniária paga pela indústria junto à qual se fidelizou, ou se ele se preocupa apenas com o valor recebido pela produção, independente do incentivo ao aprimoramento e potencialização da produção que a indústria possa oferecer. Para concorrerem com as demais indústrias, as empresas, cuja finalidade/objetivo possuem em manter fiel o produtor de leite, utilizam-se do desenvolvimento de estratégias de marketing. Assim, o trabalho verifica os atributos de maior pertinência, que influenciam os produtores de leite na comercialização de sua produção e o processo de fidelização com as indústrias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), o leite é um dos alimentos mais importantes que compõem a nutrição humana, uma vez que, cada pessoa necessita consumir em um ano, o correspondente a 175 litros de leite (TRENNEPOHL, 2014). O consumo per capita de leite no Brasil está ao redor 130 litros/ano, o que indica uma defasagem de 45 litros.

Significa que a produção nacional de leite não conseguiu suprir o mercado interno. Atualmente o Brasil consome 9.9 milhões de litros de leite por ano, ou seja, 3,02% a mais do que produz, conforme dados apresentados pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (AGE/Mapa) e pela Secretaria de Gestão Estratégica da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (SGE/Embrapa).

Estudos realizados e organizados por 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, que trabalha com marketing, como uma estratégia de desenvolvimento da atividade do leite.

Para Bueron et al. (2014), o marketing é uma das áreas de estudo contempladas pela administração, pois é capaz de satisfazer necessidades e objetivos por meio dos processos de planejamento, execução e inovação de ideias, seja de bens ou de serviços, indispensáveis na cadeia produtiva do leite.

McKenna (1991), afirmava que o marketing está sempre ligado a algum conceito mercadológico ou estratégico, o que lhe permite afirmar que “marketing é tudo”.

Segundo Kotler (2003), as organizações precisam estar atualizadas com relação às diferentes estratégias a fim de satisfazer as necessidades de atendimento e de comunicação dos clientes o que fortalece o marketing reverso.

Santos (2008, p. 44) explica o significado de marketing reverso como sendo “atitudes que a empresa toma em relação à manutenção do fornecimento dos suprimentos necessários para a sua atividade”.

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 que esta forma de marketing funcione é necessário que toda a organização esteja envolvida e se comprometa com a atividade,

Segundo 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.

Então, 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), e 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.

Kotler (2003) destaca o relacionamento, como o maior dos ativos da empresa e, por esta razão, o capital de relacionamento é a soma das experiências e da confiança que a empresa desfruta com os clientes, empregados, fornecedores e parceiros de distribuição.

Kotler e Keller (2006), as empresas optam por um marketing mais preciso, no qual procuram desenvolver e criar um relacionamento sólido com o cliente. Com os avanços da comunicação, a informação possuiu uma velocidade surpreendente, fazendo com que cada cliente se torne único.

As empresas precisam dar muita atenção aos seus clientes a fim de compreender as suas necessidades e fidelizá-los. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 150), “maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele”, pois no momento em que se perde a sua confiança e lealdade, torna-se difícil reconquistá-lo.

As empresas precisam construir uma relação de fidelidade com seus clientes. Para tanto, é preciso dispor de recursos financeiros para investir nesta ferramenta, mas é imperioso que os custos não excedam o ganho.

Nas indústrias de laticínios é indispensável o uso do marketing de relacionamento para promover o desenvolvimento do agronegócio e 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”. No entender de Kotler e Keller (2006), o uso da tecnologia correta é essencial no marketing de relacionamento.

A utilização da ferramenta do marketing no relacionamento entre indústria e produtor com o objetivo de fidelização traz inúmeros benefícios para ambas às partes envolvidas, principalmente no século XXI (TEJON e XAVIER, 2009).

Já marketing reverso é uma ferramenta que proporciona uma diretriz futura para as indústrias de laticínios. No entender de Kelm (2014, p. 60), o marketing reverso exige “planejamento e pesquisas de mercado e de seus públicos de relacionamento, com o intuito de permitir a organização alcançar objetivos ambiciosos em termos de qualidade, quantidade preço, entrega e serviços”.

O conceito de marketing reverso, portanto, está fortemente ligado ao marketing de relacionamento, o qual contempla os processos de mercado, cujos fatores estão relacionados à fidelização dos produtores com a indústria.

Enfim, ao incorporar a temática do marketing à área láctea, Dürr (2006) destaca a necessidade de investimentos a fim de que os consumidores percebam, conheçam e valorizem a qualidade do leite desde a sua origem, transporte e industrialização, até chegar à prateleira do supermercado.

3 CAMINHO METODOLÓGICO

Para responder aos objetivos proposto, o artigo analisa, sob a ótica reversa, ou seja, do produtor de leite, os fatores decisivos que influenciam na escolha da indústria com a qual comercializa a sua produção. Assim, o caminho metodológico verifica nas propriedades rurais que possuem uma produtividade (leite *in natura*) com produção acima de 501 litros/dia. A escolha desse perfil de 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, para tê-los como fornecedores de leite.

Assim, a pesquisa verifica junto aos produtores rurais, como os mesmos percebem as estratégias de marketing e de suprimentos oferecidas pelas indústrias captadoras de leite atuantes na sua região e como os mesmos têm empregado as tecnologias de produção existentes no mercado, especialmente adotados pelas indústrias assim identificadas “A”, “B” “C” e “D” com atuação nos municípios de Ajuricaba, Augusto Pestana e Ijuí.

Portanto, quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada (GIL, 1999), ao gerar conhecimentos para a aplicação prática voltada a problemas específicos da realidade. Ainda, conforme o autor, a pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, empregando um referencial teórico de determinada área do saber com vistas à apresentação de soluções alternativas.

No entender de Vergara (2009, p. 43), a pesquisa aplicada pode ser compreendida como “motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não.” Assim, o estudo conta com a pesquisa aplicada que investiga os processos de comercialização do leite, o que oportuniza compreender as estratégias definidas pelos produtores rurais na opção de entrega do produto a indústrias.

Ainda, o caminho metodológico trilha a pesquisa descritiva que, conforme Zamberlan (2014) visa identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade, bem como as características de um grupo ou comunidade, ao qualificar desta forma a pesquisa qualitativa, que segundo o autor, estabelece uma relação entre o mundo real e o sujeito, indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Que para Triviños (1987, p. 133) significa uma orientação, para qual o pesquisador possui “ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo”.

Assim, para responder aos objetivos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em 22 propriedades rurais, que significa 7,88% de um total de aproximadamente 279 produtores com produção acima de 501 litros/dia, situados em Ajuricaba, Augusto Pestana e Ijuí/RS.

A técnica utilizada para coletar os dados foi à entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, segundo Gil (1999, p. 117) é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, como o objetivo de obtenção de dados que interessam a investigação.” Ao utilizar essa técnica, segundo o autor, o pesquisador traz o entrevistado para uma interação social. Trata-se, pois, de uma forma paralela de dialogar “em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 1999, p. 117).

A escolha dessa faixa de produtores justifica-se pelo fato de serem esses onde há maior conflito de interesses entre as partes (produtores e indústria; compradores e vendedores). Além disso, existem outras indústrias e cooperativas que procuram assediar e disputar esse nicho específico de produtores, o que torna importante o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento

a fim de fidelizá-los por parte das indústrias, com as quais comercializam a sua produção: BRF/Lactalis, CCGL, DPA/Nestlé e Piracanjuba.

Assim, o caminho metodológico busca compreender quais são as variáveis consideradas pertinentes na escolha da indústria e/ou cooperativa para a qual os produtores entregam as suas produções, para assim, encontrar estratégias de marketing reverso e de relacionamento, com possibilidade de fidelizar os produtores às indústrias.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Kelm (2014), o estado do Rio Grande do Sul surge com um respeitável potencial de produção leiteira, se comparado aos demais estados da federação, com boas expectativas de crescimento. Com efeito, a atividade leiteira é um dos principais recursos para a economia gaúcha, o que justifica tal expansão. Mais especificamente, no que diz respeito à captação de leite, as principais indústrias que atuam na região Noroeste Gaúcha são a Lactalis, que destacou na aquisição de leite, conquistando elevado número de produtores, seguida das empresas Nestlé, CCPR/Itambé, CCGL, Italac e Laticínios Bela Vista ou Piracanjuba. Aliados a essas indústrias existem os pequenos laticínios que captam o produto, mas que não possuem significativa representatividade no mercado.

A competição que ocorre no setor de laticínios na região eleva a qualificação das empresas, o que contribui para o mercado leiteiro em si. A competição entre as indústrias ajuda a melhorar a qualidade do produto leite, estendendo o cuidado desde a propriedade até a chegada à indústria. Assim, as empresas incentivam o produtor qualificar cada vez mais sua produção, em troca, as indústrias oferecem melhores preços, assistência técnica ou, ainda, bonificações.

Assim, busca-se verificar no município de Ajuricaba, a compreensão da atividade de leite. O município possui 323,2 km² de área, conta com 1.036 propriedades rurais, 458 produtores de leite, com média de 28,8 hectares por família. Os produtores que vendem o leite cru para as indústrias apresentam uma quantidade de litros de leite/vaca/dia, de 18,09 litros. O município registrou uma produção aproximada de leite de 45.189.538,29 litros, o que representa 0,98% do total de leite produzido no estado do RS. As indústrias que adquirem leite no município são: CCGL, Frizzo, Italac, Lactalis, Lactivida, DPA/Nestlé e Piracanjuba, o que comprova que a compra de leite é uma aditividade de alta concorrência.

No município de Ajuricaba, as principais dificuldades apresentadas na pesquisa de campos, pelos produtores, referem-se à produção e comercialização do produto, a dificuldade em encontrar mão de obra para atividade; falta de descendentes, os filhos apresentam desinteresse pela atividade; reduzida escala de produção; más condições das estradas para a coleta do leite.

O município Augusto Pestana possui 390 propriedades rurais, representando 0,10% das propriedades rurais do estado do RS, sendo a área média de 20 hectares, com uma 46.000.000 de litros de leite, o que representa 1% do leite produzido no estado gaúcho. As indústrias que captam leite no município são: CCGL, Frizzo, Italc, Lactalis, Lactivida, DPA/Nestlé e Piracanjuba, o que demonstra, igualmente, alta concorrência.

A distribuição dos produtores de leite no município de Augusto Pestana ocorre pela estratificação: a) 31% com produção acima de 501 litros/dia; b) 30% que produzem entre 301 e 500 litros/dia. O preocupante nesta situação é que 19%, ou seja, 75 produtores, devido à Normativa 62¹, precisam enquadrar-se nas novas normas, ou estarão fora da atividade.

Ijuí produz 66.544.800 de litros de leite, o que representa uma média de 3.733 litros de leite/vaca/ano. Isso significa que, por dia, cada vaca produziu 12,24 litros. As indústrias que atuam na captação desse produto são: CCGL, Frizzo, Italc, Lactalis, Nestlé e Piracanjuba, além das queijarias.²

O maior grupo de produtores de leite em Ijuí está na faixa de produção de 01 a 150 litros/dia. Essa faixa concentra 321 produtores rurais, representando 49,38% de todos os produtores do município. A produção anual dos mesmos chega ao máximo de 9.348.250 litros, ou seja, 15,58% do total produzido no município. Já os grandes produtores, em um total, 93 propriedades, com produção acima de 501 litros por dia, produzem anualmente 53.325.000 litros, o que representa 83,87% da produção municipal. A grande disputa no mercado de captação é exatamente por este grupo de produtores.

A indústria D 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 alizarol³. 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.

Já a indústria B, quando se trata da precificação da matéria-prima recolhida, não fica abaixo do mercado, mas também não adota uma política agressiva de preço pago pelo litro de leite. Assim, os produtores de leite que optam por esta empresa para entregar a sua produção afirmam que sabem

¹ A Instrução Normativa nº 62, de 29 de dezembro de 2011, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, dispõe sobre procedimentos de coleta e envio de amostras de leite cru para determinação de componentes do leite (gordura, proteína, lactose, sólidos totais e sólidos não gordurosos), Contagem de Células Somáticas (CCS) e Contagem Total de Bactérias (CTB).

² A partir deste momento os autores passam a usar nomes fictícios, aleatoriamente, para as empresas citadas, visando preservar as informações obtidas em relação a suas fontes.

³ Teste para medir a acidez do leite antes de ser carregado no caminhão transportador.

que a mesma 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. Devido ao portfólio de produtos que beneficia, no entanto, a indústria B em determinados meses do ano, por causa da lei de mercado, acaba tendo que praticar um preço mais baixo do que o pago pela concorrente indústria A.

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 de referência na atividade leiteira, como os neozelandeses.

Conforme os relatos dos produtores existem aqueles que, por terem animais da raça Jersey acaba recebendo um preço melhor, porque as vacas dessa raça, produzem um leite com mais sólidos e isto é muito bom para a indústria, pois é um leite de melhor qualidade.

Já a indústria A não apresenta o melhor preço de mercado pago no mês da coleta do produto, porém, ao longo do ano demonstra uma média de preço considerada boa, pois enquanto, em determinada época, algumas indústrias baixam, e muito, o valor pago pelo litro de leite ao produtor rural, ela se mantém pagando a mesma média dos meses anteriores.

Outra vantagem advinda da indústria A é que, para o produtor que entregou sua produção ininterrupta ao longo do ano, ela oferece uma participação nos seus lucros, o que faz com que a média recebida durante o ano seja acrescida desse valor. Trata-se de uma forma segura de incentivar a fidelização do produtor rural, além de um atrativo para que outros produtores a priorizem na escolha da empresa com a qual comercializarão a sua produção. Dos produtores entrevistados, muitos informaram que se utilizam desse benefício de preço para aprimorar a sua produção, como a implementação de salas de ordenha e aquisição de maquinários para ajudar no trabalho do dia a dia da propriedade.

A indústria C, com a média de preço mensal pago pelo litro de leite semelhante à praticada pela indústria A, apresentou o menor número de fornecedores entre os 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.

Segundo relatos dos entrevistados, um dos principais motivos pelos quais não existem tantos produtores com volume diário acima de 501 litros, que comercializam o produto com a indústria C, está no fato de que, apesar de combinar o pagamento de certo valor mensal por litro de leite, pela produção que recolhe, no momento do pagamento, por vezes, paga um valor menor do que o tratado.

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. Um dos diferenciais que se destacou na pesquisa foi que o pagamento realizado pela indústria B é antecipado nos casos em que o dia agendado cai num feriado ou sábado/domingo. A indústria B sempre informa o produtor com um mês de antecedência quando esta troca de datas ocorre. Assim, ele pode se programar financeiramente e saber quando o valor já estará disponível em sua conta bancária. Identifica-se aí uma estratégia de marketing de relacionamento como forma de fidelizar o produtor rural, concedendo-lhe atenção especial.

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. Seguindo esta linha de pensamento, os produtores de leite entrevistados buscam empresas que estejam acordadas em cumprir os compromissos mútuos. Por essa razão eles buscam empresas que transmitam confiança e idoneidade, e percebem isso nas Indústrias A, B e D, e as recomendam para seus amigos e conhecidos que, como eles, também são produtores de leite. Há ressalvas em relação à indústria C, como já destacado.

Com base nas entrevistas realizadas foi possível perceber que nos últimos anos os produtores gaúchos amadureceram e aprenderam com seus erros. Para exemplificar, nos anos de 2012 e 2013, 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 e imediatos 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. Temendo que isso ocorra novamente com outras empresas, os produtores passaram não só a observar o preço pago pelo litro de leite no mercado em geral, mas também a estrutura física e material das empresas que se apresentam como compradoras. Esta estratégia consolidou, na região, a preferência pelas indústrias A, B, C e D.

Na atividade leiteira a competição está sempre presente, de maneira que em determinado momento o produtor, comercializa seu produto com a indústria A; após algum tempo ele passa a comercializar com a indústria B; depois de certo período ele comercializa com a C; e passado novamente alguns meses, ele retorna para a indústria A. A defecção ocorre porque geralmente existe a soma de muitos desencontros pequenos e continuados com a empresa. Raramente existe uma razão dominante para defecção, sendo a mesma resultante de desapontamentos ou frustrações que conduzem à decisão ao buscar melhor valor em outro lugar (DAY, 2001).

Percebeu-se no estudo que os produtores que entregam seu produto para uma empresa que não tem uma estratégia de marketing reverso, vinculado ao relacionamento “próximo”, acabam tendo no assistente técnico de campo, a possibilidade de 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. Entendem que sem o assistente – que está presente na propriedade para auxiliar com o uso de novas tecnologias em sistemas de ordenha, pastagem, manejo, entre outros – não conseguiriam produzir a mesma quantidade de leite e com a mesma qualidade.

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 também quando ela está preocupada em fidelizar os seus fornecedores de matéria prima, ou seja, os produtores de leite.

Conforme os relatos dos produtores, a empresa “mais completa” no quesito “práticas de marketing reverso” apontaram a indústria B. Essa 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 B, 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-los 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 algum insumo. Provavelmente as duas possibilidades se complementam.

No quesito eventos, os produtores entrevistados informaram que a empresa B procura promover palestras em parceria com empresas de insumos agrícolas, com a finalidade de divulgar os insumos lançados no mercado, os quais podem ajudar a melhorar a qualidade de leite produzido na propriedade.

Com relação ao fornecimento de medicamentos, detergentes, sanitizantes e ração, a empresa B 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 que encontrariam no comércio local. 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, não precisando sair da propriedade e se deslocar até uma agência bancária ou loja para realizar o pagamento da compra dos produtos.

A indústria C é a segunda que mais oferece alguma ação 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 se desenvolver na atividade, mediante o desconto de alguns centavos por litro de leite no dia do pagamento. Os produtores que entregam leite para esta indústria destacam apreciar o programa.

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 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 algumas 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.

Por sua vez, a indústria A também oferece assistência técnica aos seus produtores mediante o uso de tecnologias que são desenvolvidas em um tambo 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, pois devido às práticas de manejo adequadas e à combinação correta das pastagens percebem a sua produtividade aumentar e são muito gratos à empresa por lhes disponibilizar esse tipo de benefício. Em alguns casos verificou-se que o produtor não deixa de comercializar o leite com a indústria A também em função do preço pago por litro de leite. Esta empresa promove ainda grandes eventos em sua unidade em que os produtores associados têm acesso às novas tecnologias da produção leiteira. Estes eventos são muito bem aceitos, pois possibilitam o aprendizado das técnicas que os produtores podem melhorar em suas propriedades.

A indústria D 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 durante a pesquisa.

Em um mercado tão competitivo como o do leite *in natura*, ter um fornecedor fiel à indústria de laticínios é um desafio. Restou comprovado por meio deste estudo que o atributo determinante, para o produtor rural, na escolha da empresa com a qual comercializa a matéria- prima é o preço, ou seja, quem pagar o valor mais elevado tende a vencer. 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. Tal situação poderia custar muito caro para o produtor de leite, pois não haveria disputa por melhores preços de mercado, podendo ocorrer atrasos no pagamento, bem como a não obtenção de respostas por parte da empresa diante dos problemas que surgirem na atividade.

Desta forma, não se pode deixar de considerar as propostas das empresas de laticínios que possuem estratégias diferenciadas para atrair o produtor, sendo o marketing de relacionamento uma delas.

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. É este profissional que representa diariamente a empresa com a qual trabalha, ou seja, ele é o seu preposto. Assim, os produtores de leite acabam vendo neste profissional a única forma de contato com a empresa. Por isso, importante se faz que ele não deixe transparecer algo que a empresa não é tendo especial cuidado ético e moral nesta relação.

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 qual 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.

Os atendentes de suprimento procuram relacionar-se com o produtor de leite no momento em que precisam auxiliar com dúvidas referentes à qualidade da matéria-prima, pagamentos, notas, entre outras dúvidas que ele possa ter. Esse atendimento/relacionamento ocorre por meios virtuais (e-mail), por ligações telefônicas e SMS.

A direção/gerência da empresa costuma relacionar-se com o produtor de leite por telefone, seja uma ligação que parta da empresa ou do produtor, pessoalmente em feiras e eventos, e por intermédio de um jornal com periodicidade bimestral. Estes são os meios encontrados para tornar mais próximo o relacionamento entre empresa e produtor.

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.

A divisão de suprimentos da indústria B tem a função de procurar e se manter próxima ao produtor, além de mantê-lo informado dos assuntos referentes à produção. A comunicação com esses produtores ocorre via contato telefônico, em que se procura manter informado o produtor de leite a respeito das datas e dos saldos referentes ao pagamento, além de auxiliá-lo em suas dúvidas quanto ao valor recebido. Também esta divisão de suprimentos é um canal disposto a ouvir as críticas, sugestões e reclamações de algum atendimento que os produtores estejam recebendo, seja por parte de transportadores ou de assistentes técnicos.

A indústria B possuiu durante muito tempo um folder com a finalidade de se comunicar com o produtor, estratégia abandonada nos últimos tempos.

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.

Enfim, 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. Os produtores que comercializam a matéria prima nas fazendas entendem que desta forma está bom, pois sempre que necessário têm suas dúvidas supridas pelo telefone ou chamam o comprador para vir explicar as formas de melhorar a produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, verificou-se que dentre as estratégias de marketing reverso adotado pelas indústrias lácteas, destaca-se: os preços pagos pelo leite, que são a forma mais acionada, pagamento em dia, uma vez que, para o produtor rural, não resolve ter o melhor preço se não houver pontualidade no pagamento, assistência técnica para os produtores, para qualificação profissional, fornecimento de insumos com preço e prazo diferenciados, para fidelizar os produtores de leite.

A partir desta configuração de marketing reverso notou-se que, dentre as formas de marketing de relacionamento praticadas a campo pelas indústrias, destaca-se o papel do assistente técnico que, em muitas situações, é o único contato que o produtor tem com a indústria. Registrou-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 as indústrias.

Conclui-se, igualmente, 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. Percebeu-se, também, que para se tiver êxito, neste campo, é necessário praticar o marketing de relacionamento, seja com o cliente final ou com o fornecedor, é de suma importância fidelizá-lo à indústria.

Junto aos produtores de leite dos municípios selecionados para objeto deste estudo, verificou-se que cada um deles possui uma forma particular de trabalhar e atuar na atividade. Assim, em um contexto geral, o atributo de maior pertinência para os produtores se manterem fiéis à indústria é o preço. Constatou-se, porém, que os produtores que recebem assistência técnica e se aprimoram na atividade, com ajuda oferecida gratuitamente pela indústria, mantêm-se fiéis, pois sabem que, sem ela, não conseguiriam estar nesse patamar de produção.

De forma mais ampla, notou-se que, em função da competição que ocorre pela matéria prima, às indústrias lácteas traçam as mais diversas estratégias com o objetivo de fidelizar o produtor de leite, sendo o preço um instrumento fundamental. Quando uma nova empresa entra no mercado, tal prática faz com que as indústrias consolidadas na região necessitam aumentar o preço pago pelo litro de leite para não perder seus produtores. Assim, as indústrias captadoras de matéria-prima de uma mesma região tendem a competir umas com as outras a fim de não perderem seus fornecedores.

Neste contexto, detectou-se que a indústria A consegue fidelizar o produtor que acreditou na assistência técnica e, com o passar dos anos, foi aumentando sua produtividade e crescendo na atividade. Em resposta a tal incentivo o produtor de leite se mantém fiel à empresa para a qual entrega o leite, pois é grato ao serviço prestado por ela. O bom marketing de relacionamento praticado pelo assistente técnico e pelo atendente de suprimentos faz o diferencial nesta área. Já a indústria B, que utiliza estratégias como pagamento pela qualidade do leite e venda de insumos agrícolas parceladas, não possui produtor tão fiel como a indústria A.

Cada produtor sendo diferente, não existindo uma forma de classificá-lo, a não ser pela litragem de leite produzida. Por esta razão, verificou-se neste estudo que os atributos de maior pertinência para a fidelização do produtor rural são: preço, pagamento em dia, pagamento pela qualidade do leite, assistência técnica e veterinária e aquisição de insumos.

Quanto ao preço, os produtores estão sempre preocupados em receber um valor maior pelo litro de leite, pois entendem que os custos de produção – medidos em dólar – são elevados e ele precisa ter lucro digno pelo que faz. Em relação ao pagamento em dia, os produtores entendem que

diariamente estão envolvidos na atividade, e entregam o produto para a indústria, conforme o combinado. Por isso, eles esclarecem que é dever da indústria ter o mesmo comprometimento.

O não cumprimento dos prazos de pagamento gera desconfiança e faz o produtor procurar outra empresa para comercializar o leite. Sobre o pagamento pela qualidade do leite, os produtores demonstram grande expectativa, uma vez que, todo o trabalho realizado na propriedade se dá em função de entregar para a indústria um produto de qualidade, um leite com sólidos e de baixa acidez.

Por isso, as indústrias visam o pagamento pela qualidade do leite e não somente pela quantidade. Quanto à assistência técnica e veterinária, os produtores entendem que ter assistência técnica é importante para a produtividade dos animais e sugerem que as indústrias forneçam assistência veterinária, pois ainda possuem muitas dúvidas quanto ao uso de medicamentos, à fertilidade dos animais, ao tratamento de doenças, nutrição animal.

A assistência técnica ajuda o produtor a crescer e se desenvolver na atividade leiteira, sendo uma excelente estratégia de marketing de relacionamento praticada pela indústria. Enfim, no que tange a aquisição de insumos, via as indústrias compradoras de leite, os produtores não veem a estratégia com bons olhos, pois a partir do momento em que aderem a esse benefício, eles ficam presos à empresa até terminar de pagar a última prestação. Entende que esta é uma forma de a empresa forçá-los a comercializar a matéria-prima com eles (na lógica dos integrados de frango e suínos).

Como sugestão para trabalhos futuros, entende-se que este tema pode ser objeto de estudo sob outras óticas, onde o marketing reverso e de relacionamento sejam verificados no conjunto das relações dos diferentes elos da cadeia produtiva do leite. Outra sugestão é trabalhar as questões específicas de mercado e a forma como elas são construídas na atividade leiteira, verificando como o marketing reverso e de relacionamento podem auxiliar na construção de valores para as empresas.

REFERÊNCIAS

BUERON, T. A.; PINA, M. D. P. et al. Estratégias de marketing no setor vitivinícola: caso de uma vinícola da região da Campanha. **Revista Uniabeu**: Belford Roxo, set./dez. 2014.

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

CASTRO, C. C. et al. **Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul**: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100009. Acesso em: 15 maio 2019.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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, v. 1, p. 81-94.

EMATER/RS e IGL/ASCAR. **Relatório socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS: Emater/RS, Ascar, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 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.

KELM, M. S. **Posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite: estudo de caso de uma fábrica de lácteos**. Tese de pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento. Gestão Empresarial. Unijuí – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, 2014.

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

KOTLER, P.; 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**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MILK POINT. **Quem é a Lactalis.** <http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/artigos-especiais/quem-e-a-lactalis-90961n.aspx>. Acesso em: 29 jun. 2019.

MILK POINT. **Com fábrica maior, CCGL quer conquistar 15% do mercado brasileiro de leite em pó.** Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/com-fabrica-maior-ccgl-quer-conquistar-15-do-mercado-brasileiro-de-leite-em-po-100885n.aspx>. Acesso em: 29 jun. 2019.

MILK POINT. **BRF confirma venda de divisão de lácteos para Lactalis por R\$ 1,8 bi.** Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/brf-confirma-venda-de-divisao-de-lacteos-para-lactalis-por-r-18-bi-90952n.aspx>. Acesso em: 02 jul. 2019.

NEVES, M. F., et al. Relacionamento e Conflitos em Canais de Distribuição. In **Cladea - Innovacion y Gerencia**, el Nuevo Gerente para este Nuevo Milenio, Santiago do Chile, 2005.

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

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.

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

TRENNEPOHL, D. et al. **Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais.** Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

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

