

## Orientação para o mercado e cultura organizacional

A safra 2016/17 chegou ao final com força total. A produção de grãos deve atingir quase 220 milhões de toneladas, um crescimento de 17,4% em relação à safra anterior, o que corresponde a 32,5 milhões de toneladas a mais. Um novo recorde para o setor. O crescimento para área plantada foi de 2,1% se comparado com a safra 2015/16, chegando a estimativa de 59,5 milhões de hectares<sup>1</sup>. A produção de cana-de-açúcar prevê um crescimento de 4,4% em relação à safra anterior, podendo chegar a 694,5 milhões de toneladas<sup>2</sup>.

O aumento da umidade aliado às altas produções favoreceu a incidência de pragas e doenças, aquecendo o mercado de defensivos. E, até mesmo, mercados que enfrentavam baixas, como vendas e exportações de máquinas agrícolas, respiraram melhor frente a esse cenário<sup>3</sup>.

Diante de tantas boas expectativas, é de se esperar uma forte concorrência entre os agentes que atendem o produtor rural. As empresas agrícolas precisarão destacar seus produtos e serviços, buscando atingir o produtor em seu processo de compra. Uma maneira eficaz de se fazer isso é trabalhar a orientação para o mercado, envolvendo toda a organização, e entender o processo de **Business to Farmer (B2F)**.

Muito se fala em criação e captura de valor como estratégia de marketing e vantagem competitiva frente aos concorrentes, porém, nem todas as organizações sabem identificar com clareza o que é valor para o produtor, como criar esse valor e, principalmente, como transmiti-lo. A experiência e o conhecimento do mercado agro podem ajudar, mas nem sempre a percepção de valor que organização tem é a mesma do produtor rural. Aprender a identificar o que é valor, e, como passá-lo ao produtor é tarefa de todos os departamentos da empresa, não somente marketing e vendas. A orientação para o mercado deve ser tratada como filosofia dentro da organização, enraizada em sua cultura organizacional. Todos os colaboradores, departamentos, comunicação interna e externa, todo esforço deve ser focado nas necessidades do produtor rural. Quando todas as áreas adotam a orientação para o mercado, o processo de identificar valores se torna parte da cultura da empresa.

Para entender tal percepção, é preciso que os gestores de marketing se coloquem no lugar do produtor, identifiquem suas necessidades e entendam como se dá seu processo de compra. Dessa forma, a organização consegue enxergar as características valorizadas pelo cliente, a gestão de pessoas pode treinar seus colaboradores com base em tais características, peças de

---

<sup>1</sup> Companhia Nacional de Abastecimento CONAB. Acompanhamento da Safra Brasileira Grãos. V. 4 - SAFRA 2016/17- N. 5 - Quinto levantamento | Fevereiro 2017

<sup>2</sup> Companhia Nacional de Abastecimento CONAB. Acompanhamento da Safra Brasileira Cana-de-açúcar. V. 3 - SAFRA 2016/17- N. 3 - Terceiro levantamento | Dezembro 2016

<sup>3</sup> Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea)

comunicação e discursos de vendas são adaptados, passando a oferecer um produto ou serviço mais assertivo às necessidades do mercado e superior ao do concorrente.

Trabalhar a orientação para mercado é entender para atender, ou seja, a empresa deve ter a capacidade de entender o produtor rural para atendê-lo de maneira específica. Esse entendimento deve ser feito de maneira sistemática por todos aqueles que tem contato com o produtor rural. Uma empresa orientada para o mercado tem como característica uma boa gestão de pessoas com foco nas necessidades do produtor. Colaboradores treinados a ouvir e passar essas necessidades ao departamento de marketing para que novas estratégias sejam definidas. É uma cultura organizacional com foco no produtor. Um fabricante de insumos agrícolas pode, por exemplo, optar por competir em serviços. Em um mercado de alta competitividade e produtos com atributos semelhantes, mudar uma característica ou outra na produção pode não trazer a agregação de valor necessária. No entanto, adicionar um conjunto de serviços a esse produto pode impactar diretamente no critério de decisão de compra do produtor. Assim como, oferecer programas de relacionamento, trabalhar a imagem e posicionamento da empresa, definir diferentes estratégias de preço, fazer com que toda empresa tenha conhecimento dos valores que são importantes para o produtor, gerando empatia da empresa como um todo (todos departamentos) para com o produtor, entre outros fatores.

Uma empresa agrícola que trabalhe o entendimento das necessidades do produtor por todo seu organograma é uma empresa orientada para o mercado. Mas nem sempre é fácil trabalhar essa orientação. Falar de orientação para mercado como filosofia é interessante, porém na prática as empresas acabam voltando seus esforços para desenvolvimento de produtos, ou estão preocupadas em melhorar sua operação fabril ou comercial. Muitas vezes desejam aumentar a pressão que exercem no mercado, e pouco se faz no sentido de melhorar o entendimento da organização frente às demandas do produtor para que as ofertas possam ser desenvolvidas a partir de suas reais necessidades. É comum que a orientação para o mercado transite apenas por marketing e vendas. Por isso, a importância de se transformar isso em algo cultural na organização. Os gestores de marketing e recursos humanos e treinamento, devem trabalhar juntos para o foco de todos os colaboradores seja sempre o produtor. Quem torna uma empresa orientada para o mercado são as pessoas!

A orientação para mercado **Business to Farmer (B2F)** começa quando a organização passa a trabalhar no seguinte tripé:

**Geração de inteligência competitiva.** É a capacidade de ouvir e entender o produtor. Uma organização voltada para o mercado deve investir no levantamento de informações e transformar os dados recebidos em inteligência. É preciso transformar a informação em



Geração de inteligência competitiva



Disseminação da inteligência na empresa



Responsividade

conteúdo que dê suporte à tomada de decisão. Um bom sistema de inteligência competitiva deve **levar a informação processada ao tomador de decisão para**

**que a empresa responda isso ao mercado, ou seja, a informação deve ser disseminada dentro da organização, para que haja reação no tempo correto.**

**DICA** - Identifique quem são os gestores? Quais são as decisões a serem tomadas pela empresa? Que tipo de informação esse gestor precisa do ambiente?

O comportamento de compra do produtor rural é diferente do comportamento dos compradores industriais e do consumidor final. No **Business to Farmer (B2F)**, o comportamento de compra sofre influências de valores, crenças e atitudes do produtor, e é baseado nas características da propriedade rural, como tamanho da propriedade, cultura plantada e até mesmo região geográfica. Esse produtor recebe várias ofertas de mercado como tentativa para resolver seus problemas, portanto, quanto maior for a orientação para o mercado da organização, mais entendimento das necessidades do produtor e maior chance de vantagem competitiva frente ao concorrente ela terá.

É comprovado que as empresas que possuem orientação para o cliente e mercado apresentam desempenho superior ao dos concorrentes, já que conseguem reagir e se movimentar mais rápido perante as mudanças do ambiente. O ambiente muda e a empresa está preparada.

**Agda Dias**

Mestranda em Administração pela FEA-RP/USP na área de Comunicação no Agronegócio.

Texto extraído da disciplina Criação e Captura de Valor em Redes e Cadeias Agroindustriais, do Curso de Gestão de Marketing no Agronegócio | Markestrat e Pecege ESALQ – USP.

