

UMA ANÁLISE DA OFERTA DE SERVIÇOS AO PRODUTOR DE CAFÉ EM MINAS GERAIS

Rebecca I. M. da Silveira¹

¹Doutora em Administração (UFMG), rebeccaaimsilveira@gmail.com

RESUMO

Este artigo trata da diversificação de ofertas de serviços entre dois principais tipos de fornecedores (insumos agropecuários e de máquinas e implementos agrícolas) para a produção de café mineira. Sendo estas duas regiões representativas na produção nacional e tendo perfis de produção distintos em termos de relevo, clima e cultura de plantio, o principal objetivo é evidenciar as possibilidades de ofertas de serviços em ambos segmentos selecionados, bem como apontar suas similaridades e diferenças uma vez que o mercado *business-to-business* os serviços têm grande papel na manutenção do relacionamento. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com empresas fornecedoras de insumos com perfil de fornecimento de serviços ao produtor, além de entrevistar cooperativas de ambas regiões. Como resultado verificou-se que a região na região da Zona da Mata existe um perfil de consumo diferente que no Cerrado, o que impacta diretamente na forma com o qual o produtor interage com a empresa fornecedora. Enquanto que na Zona da Mata prevalece a relação de confiança e dependência dos fornecedores de insumos agrícolas, no Cerrado existe uma relação mais restrita aos negócios, com ampla participação das empresas fornecedoras de máquinas e implementos agrícolas. Além disso, fatores como terreno e clima também podem influenciar na prestação de serviço, contudo um diferencial nos serviços oferecidos pelas fornecedoras de insumo na Zona da Mata estão o compromisso de teste e experimentação antes mesmo do consumo propriamente dito, o que não foi observado nos fornecedores de máquinas e implementos agrícolas em nenhuma das regiões.

Palavras-chave: Serviços ao produtor. Cafeicultura. Mercados B2B.

ABSTRACT

This article is related to with the diversification of service offerings between two main types of suppliers (agricultural inputs and agricultural machinery and implements) for the production of coffee from Minas Gerais. Since these two regions are representative of national production and have different production profiles in terms of relief, climate and planting culture, the main objective is to highlight the possibilities of service offerings in both selected segments, as well as to point out their similarities and differences once that the business-to-business market, services play a big role in maintaining the relationship. Semi-structured interviews were conducted with companies that supply inputs with a profile of providing services to the producer, in addition to interviewing cooperatives on both regions. As a result, it was found that the region in the Zona da Mata region has a different consumption profile than in the Cerrado, which directly impacts the way in which the producer interacts with the supplier company. While in Zona da Mata the relationship of trust and dependence on suppliers of agricultural inputs prevails, in Cerrado there is a more restricted relationship to business, with wide participation of companies that supply agricultural machinery and implements. In addition, factors such as terrain and climate can also influence the provision of services, however a differential in the services offered by input suppliers in Zona da Mata is the commitment to test and experiment even before consumption itself, which was not observed in suppliers of agricultural machinery and implements in none of the regions.

Keyword: Services to the producer. Coffee Growing. B2B Market.

1 INTRODUÇÃO

Um dos segmentos do setor primário de maior importância econômica e cultural no Brasil é a agricultura, tendo a produção de café com destaque nacional e internacional, sendo ainda mais proeminente em Minas Gerais, maior estado produtor (BESSA; COSTA; FERREIRA, 2014). Ao longo dos anos, o perfil do produtor de café e das cooperativas agropecuárias se modificou, incorporando a competição e visualizando a lavoura como um negócio lucrativo, que deve primar pela qualidade do grão e, com isso, oferecer melhores retornos ao investimento (BARA, 2015). Nessa lógica, entende-se que o produtor rural atua como uma empresa, tendo suas relações comerciais pautadas em um relacionamento *business-to-business* (B2B).

No mercado B2B, além de um relacionamento bem estruturado, Maglio e Spohrer (2008) afirmam ainda que os serviços demandam a criação de esforço interdisciplinar, incluindo maior interação com pessoas, maior tecnologia, entre outros, de modo que a proposta de valor seja maior e a informação seja compartilhada a cada oportunidade. Dependendo da região produtora de café encontramos perfis distintos, muitas vezes opostos, em relação a forma de colheita e tratativa com os fornecedores. Duas grandes regiões produtoras de Minas Gerais são a Zona da Mata e o Cerrado, ambas representando em torno de 25% da safra estadual (em média 12% da safra nacional) conforme dados da CONAB (2016).

A mesorregião da Zona da Mata de Minas Gerais destaca-se na produção cafeeira, sendo as cidades na proximidade de Manhuaçu as maiores produtoras (Associação Comercial de Manhuaçu – ACIAM, 2014), com até 30 mil produtores de café (IBGE, 2013), composto principalmente por pequenos produtores. Dados disponibilizados pela ACIAM (2014) afirmam que uma das principais características da produção da Zona da Mata que influencia fortemente no aumento dos custos de produção é o tipo do terreno. Na região existe predominância do terreno montanhoso, sobressaindo-se o plantio e colheita manuais, e de micro-propriedades rurais (ACIAM, 2014).

Em um outro extremo de produção, está a região do Cerrado de Minas Gerais, cuja principal característica é a alta mecanização das atividades na produção cafeeira. Pellegrini e Simões (2010) afirmam que, apesar da área de cultivo e produção total ainda em desenvolvimento, essa mecanização permite elevados índices de produtividade, além de favoráveis condições de meio: topografia, altitude, disponibilidade de água para irrigação e luminosidade. Dessa forma, a agricultura de precisão e sistemas mais sofisticados tecnologicamente podem ser empregados, bem como pode-se ter uma visão mais empresarial da produção agrícola (PELLEGRINI; SIMÕES, 2010).

Dada a existência de condições ambientais e culturais diversas, com ampla variedade de microclimas, zonas de transição entre vegetações e relevos diferenciados (PELLEGRINI; SIMÕES, 2010), entende-se ser relevante a avaliação de como as ofertas de serviço se apresentam nas duas regiões, bem como lidam com essa relação comercial com o produtor, e se o tipo do prestador de serviço também interfere na relação dada a região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A OFERTA DE SERVIÇOS

Existe certo consenso no meio acadêmico sobre as características básicas dos serviços que os diferenciam dos bens: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade (BOWEN; FORD, 2002). Grönroos (2000) mostra que as mercadorias puras se diferenciam dos serviços puros, sendo que as mercadorias se restringem basicamente a artigos para comercialização e bens tangíveis. Já os serviços seriam necessários para o suprimento de

atividades exigidas pelos clientes, de modo que se torna possível transportar o efeito do serviço e sua experiência e não somente o serviço em si, conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Diferenças essenciais entre bens e serviços puros

Bens puros	Serviços puros
Elementos tangíveis	Elementos intangíveis
Homogeneidade	Heterogeneidade
Produção e distribuição desvinculada ao consumo	Produção e distribuição simultânea ao consumo
Objeto	Atividade ou processo
Origem do valor é da fábrica	Origem do valor nas interações cliente/vendedor
Baixa ou nenhuma participação do cliente no processo produtivo	Clientes como coprodutores do serviço
Estocável	Não estocável
Há transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: GRÖNROOS, 2000.

Sampson (2014) aponta que a necessidade de atender o cliente da melhor maneira possível na entrega dos serviços envolve questões gerenciais que devem ser tratadas diferentemente de um processo que não envolva serviços.

No Quadro 2 é possível observar essa diferenciação, permitindo identificar que, para os serviços deve haver maior flexibilização das rotinas e formas de condução do processo de trabalho, sendo mais rígido e controlável em outros processos que não envolvam serviços. Isso demanda do gestor maiores cuidados na alocação de recursos, uma vez que, nem sempre a maximização da utilização dos recursos poderá garantir um retorno satisfatório.

Quadro 2 – Tratamento de questões gerenciais para processos de serviço e outros

Questão gerencial	Processo de serviço	Outros processos sem serviços
Facilitação do <i>layout</i>	Deve acomodar as necessidades e expectativas dos clientes.	Organizado para aprimorar o fluxo do processo.
Habilidades dos funcionários	Foco na habilidade de interação e na responsividade.	Foco na eficiência e na consistência; treinamentos repetitivos.
Desenho do trabalho	Definido de forma ampla.	Fortemente definido com passos e ciclos de tempo precisos.
Oportunidades de venda	Venda pessoal.	<i>Marketing</i> de massa.
Controle de qualidade	Baseada em padrões variáveis dos clientes.	Baseada em especificações formais.
Utilização de ativos	Equilíbrio da utilização dos ativos conforme responsividade do cliente.	Ativos organizados para máxima utilização.
Uso de tecnologia	Predominam as questões relacionadas a aceitação do cliente.	Questões relacionadas a custo/produzibilidade são dominantes.

Fonte: Adaptado de SAMPSON, 2014, p. 9.

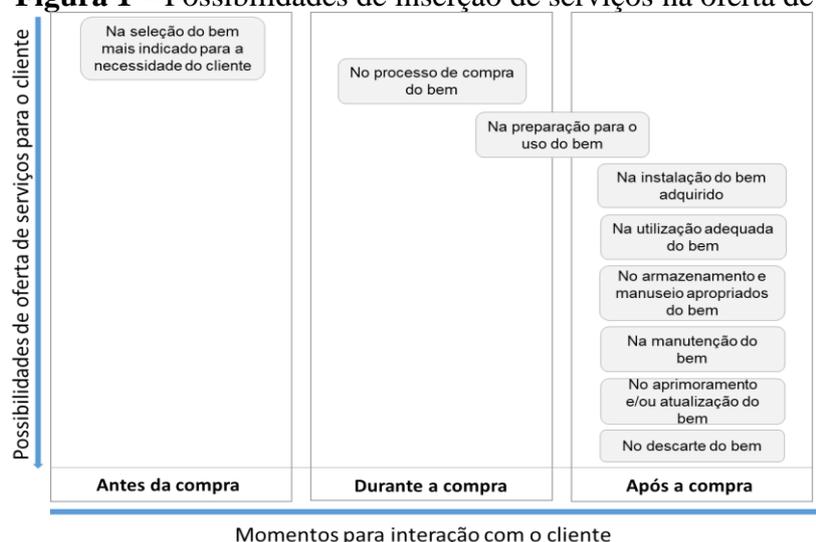
Independentemente do papel do cliente na produção do serviço, é patente na literatura que o serviço não pode ser entendido como um ponto extra na oferta de bens, pois necessita de mudanças nas competências de forma a integrar a perspectiva dos sistemas e recursos dos clientes (SMITH; MAULL; NG, 2014). Essa conclusão é proveniente da visão da Lógica Serviço-Dominante (SDL, do inglês Service-Dominant Logic) descrita por Vargo e Lusch (2006), quando evidenciaram a importância de se compreender a forma como se dá a criação

de valor para o cliente final por meio dos serviços, devendo ser essa a sua principal preocupação.

Nesse sentido, conforme Vargo e Lusch (2006), o bem seria apenas uma aplicação necessária para a provisão do serviço, de modo que não seriam os bens e seus atributos os fatores de maior relevância para suprir as necessidades dos clientes, mas sim os serviços gerados a partir de seu uso. Assim, as organizações deveriam ter foco em recursos operantes (indivíduos com um subconjunto de conhecimentos e competências) que trariam implicações para a compreensão das dinâmicas, dos processos de troca, das estruturas e das instituições, que figuram para além do comércio do bem (VARGO; LUSCH, 2006).

Conforme aponta Bettencourt (2010), a organização provedora de bens poderá se beneficiar inovando na oferta de novos serviços para o cliente em todas as etapas do processo de compra e ou aquisição de bens e/ou serviços. A Figura 1 mostra que o fornecedor possui basicamente três momentos de interação com o cliente: antes, durante ou após a compra. Para cada uma dessas ocasiões é possível estabelecer uma oferta de serviços que auxiliem na maximização do aproveitamento do cliente sobre o bem e, em decorrência disso, de sua satisfação com o encontro.

Figura 1 – Possibilidades de inserção de serviços na oferta de bens



Fonte: Adaptado de BETTENCOURT, 2010.

É possível perceber que há uma concentração de oportunidades em serviços na etapa pós-venda, pois é nela na qual o cliente já adquire o bem, ou o direito de uso, em que a empresa provedora pode mostrar maiores habilidades para garantir o funcionamento pleno do que foi combinado no ato da compra.

As possibilidades para inserção de serviços no portfólio de empresas centradas em bens visam garantir a melhor utilização do item ofertado, aumentando a percepção do cliente sobre a qualidade e os esforços da empresa em satisfazê-lo. Assim, a disponibilidade de um ou mais serviços em cada uma dessas etapas pode ser determinante para que o cliente selecione essa ou aquela organização, devido às vantagens inerentes a um suporte superior. Nestas possibilidades estariam até 24 tipos distintos de serviços, conforme explicitado no Quadro 3, sendo a grande maioria característica de atendimento pós-venda.

Para a determinação dos tipos de serviços possíveis relacionados às empresas centradas na produção de bens, realizou-se uma revisão de literatura com os artigos mais citados que tratam do assunto. Foram avaliados os artigos de:

Quadro 3 – Tipos de serviços que podem ser oferecidos por empresas centradas em bens

Serviço	Descrição do serviço
Manutenção (diversos)	Prestação de serviços relacionados à manutenção de bens adquiridos previamente
Entregas e logística	Prestação de serviços relacionados à entregas e logística de bens adquiridos
Tratamento de falhas / resolução de problemas	Prestação de serviços relacionados ao tratamento de falhas/problemas de itens adquiridos previamente
Treinamento / seminários / palestras	Oferecimento de treinamentos, seminários e/ou palestras para clientes
Consultoria / auditoria / aconselhamento ao cliente	Oferecimento de serviços de auditoria, consultoria e/ou aconselhamento ao cliente
Inspeção / Fiscalização / Diagnóstico	Oferecimento de serviços de inspeção, fiscalização e diagnóstico ao cliente
Gestão de reposição	Oferecimento de serviços relacionados ao controle de reposição de peças de bens adquiridos
Suporte ao cliente	Oferecimento de serviços de suporte ao cliente para o uso e manutenção do bem adquirido
Atualizações e upgrades	Oferecimento de serviços de atualizações e/ou upgrades aos bens adquiridos
Documentação / material informativo	Oferecimento de documentação e material informativo extra para os bens adquiridos
Help Desk	Oferecimento de serviços do tipo <i>help desk</i> para solução de problemas
P & D	Oferta de serviços de pesquisa e desenvolvimento para adequação do bem à necessidade
Instalação/comissionamento	Prestação de serviços de instalação e/ou comissionamento do bem adquirido
Demonstração	Prestação de serviços de demonstração antes, durante ou após a compra
Fornecimento de itens de utilidade / consumo	Fornecimento de itens descritos como de utilidade e consumo relacionados ao bem adquirido
Assessoria técnica	Prestação de serviços de assistência técnica para melhor aproveitamento do bem adquirido
Contratação de pessoal	Prestação de serviços para auxílio na contratação de mão de obra especializada para utilizar o bem
Faturamento	Prestação de serviços quando do faturamento do pedido, envolvendo inclusive questões judiciais
Garantias	Oferta de uma ou mais modalidades de garantia dos bens adquiridos
Locação de bens	Oferta de serviços de locação de bens complementares aos previamente adquiridos
Pedidos	Prestação de serviços durante o processo de pedido, envolvendo questões diversas
Cálculo de custo x benefício	Oferecimento de alternativas e perspectivas personalizadas de um determinado produto para o cliente
Análise de manufaturabilidade e viabilidade de bens	Confecção de análise pormenorizada e estudo de viabilidade de personalização de um novo bem para o cliente (sob encomenda)
Operação do processo do cliente	Oferta de serviços relacionados ao processo de pré-compra, compra e pós-compra

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2 O MERCADO B2B NA AGRICULTURA

Diferentemente dos demais setores, o setor primário é aquele no qual se encontra a produção de commodities, cujas características são, basicamente, o baixo valor agregado na produção e a dependência do mercado (nacional e internacional) para fixação de preços (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). É também nesse setor que o ciclo produtivo é mais lento, dependente muitas vezes de fatores diversos não controláveis ao gestor como mudanças climáticas, pragas, incêndios e queimadas, variações de preço e aplicação de novas tecnologias (HARWOOD et al., 1999). Além disso, para a maioria das culturas, o capital investido permanece imobilizado por um tempo relativamente longo, o que inviabiliza novos investimentos para a produção (COSTA; ANDRADE; CASTRO JÚNIOR, 2012). Isso, especialmente, deve-se ao fato de o relacionamento fornecedor-cliente no setor ser delicado, uma vez que esse elemento possui grande influência de pressões externas de fornecedores, devido à dependência de poucas e grandes empresas atuantes que detêm a maior parte das inovações a nível mundial (ROLLO, 2009; VIAN et al., 2013).

Como uma saída para o cliente ter acesso a essas tecnologias e benefícios está a atuação de cooperativas e entidades representativas que fazem sua ligação com as empresas provedoras de bens e serviços. Dados do MAPA (DIAS JUNIOR, 2013) mostram que existem aproximadamente 1560 cooperativas no ramo agropecuário, abarcam 48% da produção agropecuária nacional. Sendo assim, as cooperativas representam um papel relevante na oferta de bens e serviços aos produtores, atuando também como canais de distribuição para as indústrias de máquinas e implementos agrícolas e de adubos e fertilizantes (ROLLO, 2009).

Por sua configuração, o setor primário pode ser considerado como do tipo *business-to-business* (b2b), ou interfirmas, constituindo-se em mercados englobam todo um conjunto de bens e serviços produzidos e ofertados às empresas dos ramos agrícola, comercial, industrial ou demais instituições que os utilizarão para produzir, comercializar ou alugar (SIQUEIRA, 2005). Nele, as relações interfirmas são complexas e podem ser ainda mais delicadas, quando se trata do relacionamento em determinados setores em que há grande domínio de uma parte da cadeia sobre os demais participantes. A agricultura retrata bem estas peculiaridades, na medida em que tem a opção de se apoiar em cooperativas para obtenção de poder de mercado e melhores oportunidades de negociação com fornecedores (BIALOSKORSKI NETO, SOUZA, 2004; WILKINSON, 2009).

A manutenção do relacionamento, quando se integra a oferta de bens e serviços, torna-se um desafio a mais em mercados b2b, na medida em que ele é reconhecido como fator essencial para que a organização obtenha vantagem competitiva (SACCANI; VISINTIN; RAPACCINI, 2014; BASTL et al., 2012; FORD, 1980; GRÖNROOS, 1994; ČATER; ČATER, 2010).

Cooper e Jackson (1988) apontam que, em mercados empresariais, o processo de compra pode ser mais racional, existindo relacionamentos de longo prazo com o fornecedor. Além disso, essa troca exigiria maior complexidade do bem, demandando maiores investimentos (TURLEY; KELLEY, 1997). Portanto, esse relacionamento difere-se do relacionamento com o consumidor final e distinções estratégicas são realizadas por meio de serviços, pois a qualidade no atendimento ao cliente empresarial coloca desafios únicos na gestão (LOVELOCK, 1983; IRIARTE et al., 2016).

2.3 IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS PARA MANUTENÇÃO DO RELACIONAMENTO B2B

Uma das principais teorias que tratam da relação entre empresas e clientes em ambientes interfirmas é a de *Marketing* de Relacionamentos. Gummesson (2004) afirma que o *marketing* de relacionamentos passa, necessariamente pelo estudo das interações, dos relacionamentos e

de suas redes. Além disso, para o autor, embora seja baseado em relações comerciais, é patente a necessidade de respeito mútuo, visão de longo prazo, uma estratégia que divida os lucros e prejuízos e, principalmente, a visão de que o cliente é um participante ativo, coproduzindo valor no processo.

Hsieh, Pan e Setiono (2004) ressaltam que a importância da participação do cliente é conceitualmente bem estabelecida para a oferta de serviços e citam alguns benefícios dessa prática evidenciados na visão de alguns autores: aumento da produtividade organizacional (FITZSIMMONS, 1985; LOVELOCK; YOUNG, 1979), aumento da eficiência (JONES, 1990) e melhoria do desempenho do serviço (MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983). Chervonnaya (2003) afirma que os clientes possuem o potencial de assumir uma multiplicidade de papéis dentro do processo de criação e/ou entrega dos serviços oferecidos, passando a ter, assim, papel chave na condução e experiência de serviço de todos os tipos de serviço.

Bitner et al. (1997) identificam três papéis possíveis para o cliente no resultado do serviço: cliente como recurso produtivo; cliente como contribuintes na satisfação de suas necessidades relacionadas à qualidade e criação de valor; cliente como concorrente. No primeiro caso, o cliente atua como funcionário e é incentivado no processo da entrega do serviço. No segundo, o cliente é colaborador do serviço, participando ativa e conscientemente no processo. No último caso, o cliente opta por realizar o serviço e não contratar o serviço (BITNER et al., 1997).

Grönroos e Voima (2011) afirmam que, referente ao conceito de interação, a coprodução somente poderá ocorrer quando duas ou mais partes têm efeito uma sobre as outras. O cliente, no papel de coprodutor, depende “tempo e esforço sem os quais o serviço poderia não ser produzido” (GERSUNY; ROSENGRE, 1973, p. 140 apud CHERVONNAYA, 2003).

Canziani (1997) ressalta que os clientes, no papel de coprodutores, são considerados empregados parciais do processo de entrega do serviço e, dessa forma, à medida que eles se tornam “quase-funcionários” durante a coprodução, eles requerem novas habilidades adaptadas para as demandas do serviço (KELLEY; DONNELLY JUNIOR; SKINNER, 1990).

O papel dos clientes é ainda mais relevante, ao se tratar do modo que se adequam ao relacionamento especialmente em mercados *b2b*, que são particularmente complexos, devido à sua maior dependência e duração (SARMENTO; SIMOES; FARHANGMEHR, 2015). Em contrapartida, são nos relacionamentos estruturados no contexto *b2b*, nos quais há maior promoção de oportunidades que alavancam as chances de se obter vantagem competitiva e resultados superiores (ČATER; ČATER, 2010).

Ganesan (1994) avaliou os fatores determinantes da orientação a longo prazo nas relações cliente-fornecedor, visando identificar aqueles que colaboram tanto na perspectiva do cliente quanto do fornecedor. Para o autor, a principal diferença entre as orientações de curto e longo prazo refere-se à natureza das trocas previstas pelos membros da cadeia. No curto prazo, prevalecem as eficiências de trocas de mercado para maximizar seus lucros em uma transação; enquanto que as empresas com uma orientação a longo prazo dependem de um conjunto de trocas relacionais para maximizar os seus lucros ao longo de uma série de transações. Em mercados *b2b*, os relacionamentos de longo prazo tendem a ser maioria e, portanto, tornam-se frutíferos para alavancagem do desempenho de ambos.

Para que o relacionamento seja duradouro e contínuo no longo prazo, as trocas relacionais devem ocorrer com alguns fornecedores específicos, não com todos, de modo que a confiança e a dependência estejam unificadas (GANESAN, 1994). Assim, quanto maior for o comprometimento do cliente, maiores deverão ser os investimentos no relacionamento de longo prazo, que, por sua vez, aumentam a confiança nos fornecedores e, conseqüentemente, na relação estabelecida. Desse modo, aumenta-se a chance de o cliente se dispor a realizar sacrifícios para a manutenção do relacionamento duradouro com o fornecedor. Raddats e Easingwood (2010) afirmam que a importância das trocas relacionais aumenta à medida que estratégias de serviços envolvem bens de outros fornecedores e operações dos clientes.

Ford (1980) foi um dos primeiros autores a designar particularidades do relacionamento entre empresas, considerando seu desenvolvimento como um processo ao longo do tempo. Para esse autor, a natureza de tais relacionamentos pode ser diversa, dependendo especialmente do tipo do bem/serviço transacionado e do tipo de processo utilizado. No entanto, se bem aproveitado, pode promover o desempenho das organizações envolvidas. Além disso, as estruturas de mercado e as disponibilidades de substitutos também influenciariam nesse relacionamento, que seria beneficiado por maior interação e estreitamento, tanto maior fosse a dificuldade em se trocar a fonte desse fornecimento. Por isso, em mercados em que existe domínio de grandes e poucos fornecedores, investir nessa prática trará melhores resultados. Esse fato chama a atenção por ser característico do setor primário, no qual existe a predominância de empresas neste formato.

Cannon e Perreault (1999) foram os primeiros a evidenciar a existência de conectores que regem o relacionamento nas díades cliente-fornecedor e que vão colaborar na entrega final de bens, serviços ou um conjunto desses elementos, e no relacionamento entre eles. Tais conectores baseiam-se no tipo e na forma da troca de informações, nas ligações operacionais, nas obrigações legais, nas normas para a cooperação e nas adaptações específicas necessárias entre o fornecedor do serviço e o cliente. No Quadro 4 pode-se verificar a descrição dos cinco conectores e o comportamento esperado quando da oferta de serviços em mercados B2B:

Quadro 4 – Conectores do relacionamento entre clientes e fornecedores

Conector	Descrição
Troca de informações	Refere-se às expectativas de partilha de informações entre as partes envolvidas. Nessa prática, isso inclui o envolvimento de ambas as partes nos estágios de desenho do bem; com abertura dos livros contábeis e compartilhamento de informações de custos; discussão dos planos futuros de desenvolvimento do bem ou fornecimento conjunto de previsões de suprimentos e demanda. Necessita atenção para evitar o oportunismo.
Ligações operacionais	Refere-se ao grau no qual os sistemas, procedimentos e as rotinas das organizações de clientes e fornecedores foram ligados para a facilitação da operação. O fluxo entre atividades e processos entre firmas facilita o fluxo de mercadorias, serviços e informações. Em um extremo, as organizações operam independentemente ou possuem relação do tipo <i>arm's length</i> , no qual não existem sistemas ou rotinas interfirmas. No outro extremo, sistemas interligados tendem a especificar os papéis implícitos e explícitos em ambas as partes no relacionamento.
Obrigações legais	Referem-se aos acordos contratuais detalhados e obrigatórios que especificam as obrigações e papéis de ambas as partes no relacionamento. Essas obrigações legais vão além das proteções e obrigações básicas que regulamentam a comercialização, quer as partes assinem documentos formais ou não. Além disso, promovem um mecanismo de governança que pode ser utilizado para simular uma hierarquia, quando a integração vertical não for possível.
Adaptações específicas no relacionamento	Referem-se aos investimentos na adaptação dos processos, bens ou procedimentos para necessidades ou capacidades específicas para um parceiro na troca. O comportamento adaptativo é focado no comportamento individual específico do outro envolvido no relacionamento.
Normas de cooperação	Referem-se às expectativas que os parceiros na negociação têm no trabalho conjunto para obtenção de objetivos individuais e mútuos. As normas de cooperação não implicam a aquiescência de um partido pelas necessidades do outro, mas sim que ambas as partes se comportem de uma maneira que sugere que serão bem-sucedidos, ao trabalharem conjuntamente. Além disso, atua como central na coordenação dos canais de distribuição.

Fonte: Adaptado de CANNON; PERREAULT, 1999.

Além dos fatores pertinentes ao relacionamento com o cliente, diversos autores advogam para as maiores possibilidades de oferta de serviços naqueles bens nos quais existe maior tecnologia envolvida (MAGLIO; SPOHRER, 2008; BHAPPU, 2006; BENEDETINI; NEELY, 2010; GRUBIC, 2014; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2013):

Quadro 5 – Exemplos de firmas que entregam serviços mais avançados para os clientes

Autor	Exemplo	Observações
Dahlgaard-Park e Dahlgaard (2006)	Xerox	Migrou da venda focada exclusivamente em máquinas e equipamentos para fotocópias e impressões para venda de serviços de suporte e soluções em gestão de documentos. Essa nova perspectiva contou com serviços complementares.
Ahamed, Inohara e Kamoshida (2013)	IBM	Mudança de posição de mercado realizada estrategicamente, tanto culturalmente quanto com relação aos processos do negócio para propiciar a oferta, migrando para uma organização centrada nos serviços. IBM depende de atividades de serviços, tais como consultoria, financiamento, treinamento.
Neely (2013)	Volvo	Volvo Cars: criação de um programa ativo nos carros da marca, cujo principal intuito é de ser direcionador para construção de lealdade a cada encontro de serviço. Por meio dele são verificadas compras por repetição, além de servirem de instrumento de serviços de pré-venda.
Neely (2013)	Boeing	Fornecimento de serviços e suporte para base instalada como forma de oportunidade de mercado. Maximização e aproveitamento do capital imobilizado.
Wang, Kosaka e Xing (2016)	Rolls-Royce	Rolls-Royce Total Care: Mudou o modo de operação, ofertando atendimento diferenciado aos usuários por meio de contratos cujos serviços são estendidos a manutenção do motor e leasing, análise de dados do motor e gerenciamento completo do uso. Houve alteração na cobrança, passando a ser realizada por hora de uso do motor e sendo ofertado todo o suporte necessário para seu funcionamento perfeito.
Wang, Kosaka e Xing (2016)	General Electric	Migrou para adoção do padrão de tecnologia, gestão e serviços, visando, para aumentar a fidelização e os lucros da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que, dentre as empresas tidas como referência na oferta de serviços, existem alguns pontos em comum relacionados aos bens vinculados. Desses casos, é possível identificar que a capacidade tecnológica dos bens está relacionada não somente à tecnologia empregada em si, mas por se tratarem de bens intensivos em capital e serem bens duráveis e, com isso, de baixa “commoditização”, ou seja, tornam-se difíceis de serem reproduzidos fielmente pelo cliente ou concorrentes.

Mediante a identificação dessas características similares, é possível evidenciar para cada possibilidade de oferta de serviços se estes aspectos seriam determinantes ou não. O Quadro nos permite visualizar essa reflexão:

Quadro 6 – Necessidade do bem ter uma dada característica antes, durante e após a compra

Possibilidades para o serviço	Bens duráveis	Intensivos em capital	Aporte tecnológico
1) Seleção produto pelo cliente	Não	Não	Não
2) Compra do produto	Não	Não	Não
3) Orientação para utilização do produto	Não	Não	Não
4) Instalação do produto	Não	Não	Não
5) Utilização do produto	Não	Não	Não
6) Armazenagem e manuseio do produto	Não	Não	Não
7) Manutenção do produto	Sim	Sim	Sim
8) Aprimora ou atualiza o produto	Sim	Sim	Sim
9) Descarte do produto	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

Podemos perceber que, nem todos os tipos de bens permitem a oferta de serviços em todas as categorias de possibilidades. Os bens duráveis, intensivos em capital e com aporte tecnológico abrangem a possibilidade de oferta de serviços relacionados à instalação, à manutenção, ao aprimoramento e à atualização, o que se torna mais complexo para aqueles bens que não se enquadram nessas características, como, por exemplo, os bens oriundos da indústria de adubos e fertilizantes utilizados largamente no setor primário.

Apesar de mais evidentes na manufatura, Prahalad e Ramaswamy (2013) apontam que o meio rural está se apoiando cada vez mais no uso de tecnologias remotas para a gestão da fazenda, de modo que novas máquinas e equipamentos necessitam de sistemas interativos e interligados com a empresa, o que facilita a oferta de serviços integrados. Essa seria, conforme Kucza e Gebauer (2011), uma estratégia que vem sendo utilizada como uma saída para questões intrínsecas da realidade do setor primário, que encontra dificuldades de se destacar no mercado concorrencial.

A esse exemplo é possível identificar o caso da empresa John Deere, citada por Prahalad e Ramaswamy (2013), unindo a cocriação de valor com o cliente e uma visão orientada para a experiência de competição na agricultura e pecuária. A empresa proporciona experiências personalizadas de serviço com o uso de tecnologias remotas para a gestão da fazenda, de modo que novas máquinas e equipamentos necessitam de sistemas interativos e interligados com a empresa. Além disso, conta com uma infraestrutura inteligente com rede de experiências: a) experiência personalizada por meio do ambiente; b) prontidão das firmas ao atender a heterogeneidade de demandas; e c) capacidade de adaptação rápida dos recursos envolvidos.

Esse avanço em serviços para o setor primário também é observado por Neely (2013) que verificaram que as indústrias de maquinário rural (máquinas e implementos agrícolas) têm grande representatividade entre as empresas consideradas mais favoráveis à oferta de serviços.

Dados da Consultoria Céleres¹ (2014) apontam que o Brasil está atrás apenas da Índia, China e Estados Unidos, em se tratando da utilização de tratores agrícolas do mundo. A mesma consultoria afirma, ainda, que o crescimento na utilização desses instrumentos no país deve-se à redução da mão de obra especializada no campo, à elevação do preço das *commodities* agrícolas e à concentração do número de produtores agropecuários na última década. Somado à isso, aumentam-se as exigências dos produtores por melhores bens e serviços que atendam ao campo, o que mantém a frota brasileira atualizada e renovada (CONSULTORIA CÉLERES, 2014; OLIVEIRA; SILVA; DANIEL, 2013).

De acordo com Vian et al. (2013) o setor de máquinas e implementos agrícolas pode ser considerado oligopolista com atuação mundial, tendo como principais empresas a Deere & Co. (John Deere), a CNH (Case CNH e New Holland) e a AGCO (Massey Ferguson, Challenger, Fendt e Valtra), totalizando juntas até 50% do mercado consumidor. A atuação das marcas no Brasil reflete o desempenho mundial, sendo que essas mesmas três empresas dominam a produção de tratores e colheitadeiras no país (ROLLO, 2009).

A grande necessidade de investimento para aumento da capacidade produtiva e a necessidade de fidelização dos clientes atuam como barreira à entrada de novos concorrentes. Assim, em busca da fidelização do cliente devido à alta durabilidade dos bens têm levado aos fornecedores a incluírem serviços cada vez mais especializados em seu portfólio (VIAN et al., 2013). Dentre esses serviços, estão principalmente melhorias em assistência técnica e manutenção, redes de distribuição e mecanismos de troca diferenciada dos bens (VIAN et al., 2013).

¹ Empresa de consultoria fundada em 2002, com ênfase na análise do agronegócio.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo, conforme Vergara (2006), é exploratório de natureza descritiva, uma vez que traz uma descrição atual das similaridades e diferenças da oferta de serviços em dois ramos distintos de atuação imprescindíveis para a produção cafeeira: de insumos agropecuários e de implementos agrícolas.

Dada a vertente exploratória da pesquisa optou-se por trabalhar com um estudo de caso holístico (YIN, 2009), em duas localidades com grande perfil produtor de café no estado de Minas Gerais: a) Zona da Mata, e b) Cerrado. A triangulação de informações é uma das principais ferramentas para se aumentar a confiabilidade da pesquisa, especialmente em estudos qualitativos, como o estudo de caso (YIN, 2009). Essa abordagem multifacetada pode ser útil para uma melhor compreensão da realidade estudada (STUART et al., 2002).

A seleção de Minas Gerais como referência para a pesquisa deve-se a sua representatividade na produção cafeeira nacional,

1) Na Zona da Mata, abrangendo a região Manhuaçu e proximidades. Entre os dias 26 e 30 de julho de 2016 (Quatro empresas, sendo 1 de máquinas e implementos / Ramo A - ZM1_Maq; e 3 de insumos agropecuários / Ramo B - ZM2_Ins; ZM3_Ins; ZM3_Ins);

2) No Cerrado Mineiro, na cidade de Patrocínio, do dia 12 a 16 de setembro de 2016 (Quatro empresas, sendo 3 de máquinas e implementos / Ramo A - C1_Maq; C2_Maq; C3_Maq; e 1 de insumos agropecuários / Ramo B - C4_Ins).

Todas as entrevistas foram realizadas com o gestor responsável pela organização ou pelo responsável na parte específica de serviços, totalizando aproximadamente 10 horas de discurso. Durante as entrevistas, ocorreu, também, a coleta de dados impressos: folders de eventos, planilhas de dias de trabalho de campo, manuais do usuário, procedimentos para entrega técnica, catálogos de venda, entre outros acessados por meio eletrônico nos sites institucionais.

Esta pesquisa pode ser definida como orientada para teoria de um dado campo do conhecimento (DUL; HAK, 2008). O foco em firmas do setor primário baseia-se em dois fatores principais: a) lacuna em pesquisas acadêmicas que englobem o desenvolvimento dos serviços para o mercado interfirmas, e b) grande potencial para continuidade do relacionamento em firmas do setor primário (conforme conectores do relacionamento proposto por Cannon e Perreault, 1989). De modo geral, no setor primário, a estratégia da oferta de serviços vem sendo usada como uma saída para solucionar questões intrínsecas da atividade, tais como a falta de diferenciação tecnológica abrangente (KUCZA; GEBAUER, 2011), e, com ela, a dificuldade de se destacar no mercado concorrencial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para cada empresa, foram avaliados o perfil dos itens comercializados juntamente com os serviços disponíveis. Os parâmetros relacionados a essa questão dizem respeito à durabilidade, à intensidade do em capital, ao oferecimento de suporte a novas tecnologias e à permissão de customização para atender ao cliente. Desse modo, a empresa poderia ter até 100% de aproveitamento, caso os itens comercializados apresentassem SIM para todas as características avaliadas. Ao lado, são evidenciadas o número de ofertas de serviços identificados para cada empresa específica. A partir de tais dados, são realizadas algumas considerações acerca dos achados (Quadro 7).

Quadro 7 – Resumo dos aspectos dos bens por parâmetro avaliado

CÓD. empresa	Tipo de bem avaliado	Durável	Intenso capital	Nova tecnologia	Pode Customizar
C1_Maq	Trator	Sim	Sim	Sim	Sim
	Peças e implementos	Sim	Não	Não	Não
C2_Maq	Trator	Sim	Sim	Sim	Sim
	Colheitadeira	Sim	Sim	Sim	Sim
	Sistema de agricultura de precisão	Sim	Sim	Sim	Sim
	Peças e implementos	Sim	Não	Não	Não
C3_Maq	Trator	Sim	Sim	Sim	Sim
	Colheitadeira	Sim	Sim	Sim	Sim
	Sistema de agricultura de precisão	Sim	Sim	Sim	Sim
	Peças e implementos	Sim	Não	Não	Não
C4_Ins	Fertilizantes	Não	Não	Não	Não
	Sementes	Não	Não	Não	Não
	Insumos agropecuários	Não	Não	Não	Não
ZM1_Maq	Torradores	Sim	Sim	Sim	Sim
	Pós-queimador	Sim	Não	Não	Não
	Silos e separadores	Sim	Não	Não	Sim
	Itens para Moagem	Sim	Não	Não	Não
	Itens para empacotamento	Sim	Não	Não	Sim
ZM2_Ins	Fertilizantes	Não	Não	Não	Não
	Insumos agropecuários	Não	Não	Não	Não
ZM3_Ins	Fertilizantes	Não	Não	Não	Não
	Insumos agropecuários	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaborada pela autora.

No Quadro 7 podemos verificar que as empresas do ramo de máquinas, equipamentos e implementos agrícolas, C2_Maq, C3_Maq, C1_Maq, ZM1_Maq, respectivamente, foram aquelas que apresentaram itens comercializados com um número maior de características identificadas como favoráveis à oferta de serviços, dando mais oportunidades de oferta (BETTENCOURT, 2010):

a) Bens duráveis: nenhuma empresa do ramo de insumos agropecuários apresentou itens que pudessem ser considerados duráveis, ou seja, todos itens comercializados não permitem a reutilização. Portanto, para essas empresas, as chances de oferta de serviços para o cliente resumem-se às etapas iniciais, pois, após a utilização, o item não permite manutenção ou adaptações.

b) Bens intensivos em capital: somente foram encontrados entre os itens ofertados pelas empresas do ramo de máquinas e implementos agrícolas. Entretanto, nem todos os itens dessas empresas são intensivos em capital, limitando-se a alguns tratores, colheitadeiras e *softwares* relacionados à agricultura de precisão.

c) Bens que permitem utilização de novas tecnologias: os itens que permitem utilização de novas tecnologias são aqueles para os quais existe possibilidade de oferta de serviços de adaptação e *upgrade*, que apenas foram identificados no ramo de máquinas, equipamentos e implementos agrícolas.

d) Bens customizáveis: a customização refere-se à possibilidade de adaptar ou remodelar itens, conforme a necessidade do cliente, a partir daquilo que já é comercializado. Com essa

característica, apenas alguns itens das empresas do ramo de máquinas e implementos agrícolas puderam ser contemplados. Porém, para as empresas do ramo de insumos agropecuários, o máximo de adaptação possível refere-se ao modo de embalagem ou entrega. Nenhuma das empresas pesquisadas afirmou realizar este tipo de ajuste.

O Quadro 8 oferece um panorama geral acerca dos tipos de ofertas de serviços visualizadas nas empresas de máquinas e implementos agrícolas x empresas de insumos agropecuários para a 1) Seleção do item pelo cliente – processo anterior à compra propriamente dita:

Quadro 8 – Panorama geral das ofertas de serviço nos fornecedores (antes da compra)

Tipo de fornecimento	Serviços	Descrição dada pelo fornecedor
Insumos Agropecuários	- Cálculo de custo X benefício	- Comparação de possibilidades de compra, conforme orçamento e benefício fornecido pelo item adquirido
		- Análises de solo para identificação das melhores possibilidades de compra mediante custo X benefício das opções
	- Demonstração	- Demonstração em dias de campo
		- Experimentos de campo para demonstrativo da ação dos produtos
		- Visitas agendadas para demonstração de novos produtos e experimentos
		- Dia de campo para demonstrar produtos
	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Cálculo de custo X benefício
- Avaliação de prós e contras das opções, conforme necessidade do cliente		
- Avaliação da área para utilização do produto com visitas in loco		
- Avaliação de prós e contras na aquisição para o fim destinado		
- Comparativo entre possibilidades prós e contras		
- Demonstração		- Demonstração em períodos específicos da safra e entressafra (loja)
		- Dia de campo para demonstrar produtos
		- Visitas in loco

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 8 ainda permite visualizar que numa etapa preliminar à compra, as empresas que apresentaram um maior número de ofertas de serviços foram as empresas de máquinas e implementos, sendo que para ambas classes de fornecimento avaliadas, haviam ofertas tanto de serviços de cálculo de custo x benefício para o cliente, quanto de demonstração. O Quadro 9, traz estes dados para as demais 8 possibilidades de ofertas de serviços propostas por Bettencourt (2010).

Quadro 9 – Possibilidades de ofertas de serviços após a compra

Momento da entrega	Tipo de fornecimento	Serviços	Descrição dada pelo fornecedor
2) Compra do item	Insumos Agropecuários	- Faturamento	- Formas de pagamento diferenciadas (crediário vinculado à colheita do café)
			- Formas de pagamento diferenciadas (pagamento com produto, 1 ano de prazo)
			- Formas de pagamento diferenciadas com descontos (prazo safra com pagamento para o ano seguinte)
			- Troca de produtos por produção de café
	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Faturamento	- Facilitação para pagamento (individualizado para o cliente)
			- Facilitação de pagamento (conforme valor do item adquirido)
			- Formas de pagamento diferenciadas
			- Plataformas variadas de fechamento de compra
		- Suporte ao cliente	- Preparação de documentos para financiamento
3) Orientação para utilização do item	Insumos Agropecuários	- Documentação / material informativo	- Manuais e folders (incluindo site próprio)
			- Manuais/folhetos
			- Material técnico próprio disponibilizado em sites, manuais e plataformas virtuais de interação com o cliente
			- Treinamento técnico para auxiliar na aplicação adequada (política da empresa)
		- Treinamentos / Seminários / Palestras	- Palestras em eventos e feiras
			- Treinamentos mediante solicitação e sob medida inclusive para o primeiro uso/aplicação do item in loco
			- Treinamentos para o primeiro uso/aplicação com o cliente
	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Documentação / material informativo	- Folhetos comparativos de desempenho
			- Tutoriais e vídeos sob medida para o cliente
			- Biblioteca própria nas unidades de venda
			- Vídeos e arquivos (site/e-mail)
		- Treinamentos / Seminários / Palestras	- Para itens de maior valor, como colheitadeiras, um funcionário disponível na primeira colheita, realizando treinamento e orientando no primeiro uso
			- Treinamentos para uso adequado do produto (primeiro uso ou mediante demanda)
			- Cursos e treinamentos para utilização (individuais/ grupo mediante demanda)
			- Dia de campo para orientar no uso do bem
		- Orientação para utilização antes e após a compra do produto na propriedade após a entrega	

Continua...

Quadro 9 – continuação.

4) Instalação do item	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Entregas e logística	- Entrega in loco com horário agendado e frete próprio
			- Entrega técnica com horário agendado
			- Frete de entrega com horário agendado
		- Help Desk	- Guia ou roteiro para instalação do item e auxílio via internet/telefone
		- Instalação/ comissionamento	- Entrega e instalação in loco
			- Entrega técnica
5) Utilização do item	Insumos Agropecuários	- Consultoria / auditoria / aconselhamento ao cliente para processos	- Suporte técnico ao cliente para o planejamento da safra e melhores formas de utilização do item, dados os recursos da propriedade
	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Consultoria / auditoria / aconselhamento ao cliente para processos	- Possui oferta de sistemas de software para máquinas de maior valor agregado (disponível para agricultura de precisão com informações de desempenho)
			- Sistemas de software para máquinas (agricultura de precisão)
6) Armazenamento e manuseio do item	Insumos Agropecuários	- Entregas e logística	- Serviço de entrega programada, que evita o armazenamento inapropriado
	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Documentação / material informativo	- Manuais e vídeos tutoriais
7) Manutenção do item	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Gestão de reposição	- Troca programada de peças com assistência técnica especializada
		- Manutenção (diversos)	- Manutenção preventiva
			- Manutenção programada
			- Manutenção sob demanda, com um ano de garantia.
			- Pacotes de manutenção conforme necessidade
			- Pacotes de manutenção preventiva programada independente da venda
- Manutenção corretiva			
8) Aprimoramento ou atualização do item	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Atualizações e upgrades	- Canais de relacionamento com o cliente têm o serviço de pós-venda de oferta de novos produtos e serviços, bem como adaptações dos bens já adquiridos.
			- Oferta de novos produtos e upgrades para modelos já existentes, mediante call center e mídias sociais
			- Serviços de substituição de produtos e de tecnologias de suporte.
		- Consultoria / auditoria / aconselhamento ao cliente para processos	- Consultoria e auditoria sobre como melhorar o desempenho do processo produtivo com os bens adquiridos

9) Descarte do item	Máquinas e Implementos Agrícolas	- Entregas e logística	- Serviço de coleta de tratores antigos
----------------------------	---	------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apontado nos Quadros 7, 8 e 9 dos 67 serviços elencados, o maior número de ofertas de serviços disponibilizados ao produtor rural é proveniente do ramo A (48), o qual apresenta praticamente o dobro dos serviços do Ramo B (19). Essa questão remete às limitações identificadas no Ramo B em decorrência de aspectos relacionados aos bens: identificou-se que, para a amostra, houve certa correspondência entre características dos bens comercializados tidas como favoráveis na literatura e o desempenho da oferta de serviços. Sendo assim, pode-se salientar que as empresas do Ramo B possuem alguma desvantagem quanto às possibilidades de oferta de serviços, se comparadas às empresas do Ramo A, uma vez que os bens comercializados seriam fatores limitantes para ofertas de serviços relacionados à instalação, à manutenção e ao fornecimento de adaptações e upgrades. Entretanto, também pode-se observar que, apesar de tal limitação, existem possibilidades de oferta que não estão sendo exploradas plenamente: serviços relacionados ao uso, manuseio e descarte do item. Serviços relacionados a essas possibilidades de oferta não foram categorizados pelos entrevistados como limitados por características dos bens e, portanto, podem ser explorados por eles futuramente. A principal alegação para a não oferta de serviços dessa natureza refere-se à não solicitação do cliente ou à não percepção de oportunidade de oferta de serviços, ou seja, são oportunidades viáveis para expansão dos serviços nesse ramo de atividade.

As empresas do ramo A, por outro lado, tiveram seus resultados de ofertas de serviços semelhantes àqueles encontrados nas empresas manufatureiras (PARIDA et al., 2014). Como era verificado na literatura, as máquinas e os equipamentos favoreceram a oferta de serviços de instalação, de manutenção e de adaptação e upgrades, o que não ocorreu para as empresas do Ramo B. Tal aptidão com relação a esses serviços foi percebida na amostra, uma vez que todas as empresas do ramo A apresentaram pelo menos uma oferta de serviços dadas essas três oportunidades.

No conjunto de empresas avaliadas, três serviços chamam a atenção devido a sua alta ocorrência para ambos os ramos: serviços ligados ao faturamento, à demonstração e aos treinamentos, a palestras e a seminários.

- Os serviços relacionados ao faturamento foram identificados em toda a amostra, inclusive nas cooperativas. Esses serviços parecem ser mais peculiares às necessidades do cliente no setor primário, uma vez que foi recorrente a prática de pagamento com produção de café, ou em períodos alternativos às práticas convencionais na manufatura, como pagamento para o ano seguinte ligado com o resultado da safra, entre outros. Alguns entrevistados, a saber: ZM2_Ins, ZM3_Ins, C1_Maq e C3_Maq salientam que é uma prática arraigada na cultura de comercialização com o produtor rural e que, portanto, tornou-se comum e esperado que se tenha essa flexibilidade para o faturamento.

- Os serviços de demonstração foram identificados em praticamente todas as empresas nos dois ramos avaliados, excetuando-se à empresa ZM1_Maq. Como serviços de demonstração podem ser citados aqueles relativos aos dias de campo, aos experimentos em propriedades e aos demonstrativos na loja. Como foi abrangente aos dois ramos de empresa, não se pode dizer que os bens sejam limitadores da oferta desses serviços, que podem ser utilizados tanto nas fases de pré-compra na orientação do cliente, quanto para instruções de uso e para atualizações de itens já adquiridos.

- Os serviços vinculados ao treinamento, palestras e seminários foram identificados em todas as empresas dos dois ramos. São serviços que podem ser customizados, conforme a necessidade do cliente e para diversas situações dentro do calendário anual.

5 CONCLUSÕES

Apesar de distintas, em muitos pontos as empresas de máquinas e implementos agrícolas (Ramo A) e de insumos agropecuários (Ramo B) oferecem serviços similares para os clientes.

Contudo, dadas as próprias características dos bens, as empresas do Ramo A mostraram-se com mais oportunidades de ofertas, sendo estas mais bem exploradas. Contudo, não se pode deixar de frisar o grande esforço das empresas do Ramo B investigadas em fornecer uma base sólida de relacionamento com o cliente, como diferencial para a sua fidelização.

Interessante ressaltar que a região do Cerrado, quando comparada com a região da Zona da Mata, possui algumas vantagens em relação à topografia, tamanho das propriedades, clima e perfil de produtores rurais, possuindo maior tradição na produção do café e, com isso, mantém lavouras mais antigas e com dificuldades de mecanização, devido ao relevo acidentado e montanhoso. Essas características regionais parecem favorecer a permanência de mais opções de empresas fornecedoras de bens e serviços na região do Cerrado, sobretudo do ramo de máquinas e implementos, que operam de modo independente das cooperativas para acesso ao cliente.

As empresas do ramo A possuem maiores condições de oferta de serviços, contudo, as empresas do ramo B acabam por suprir essa deficiência quantitativa por proporcionar um relacionamento mais estreito com o produtor rural. Nesse sentido, pode-se perceber que as empresas da região do Cerrado mineiro têm um perfil mais profissional na tratativa com o produtor, que também tem esse perfil. Já na Zona da Mata, prevalecem as relações de longo prazo e adaptações às necessidades dos clientes, sobretudo para os insumos agropecuários (Ramo B). Estas constatações permitem identificar que o foco na oferta de serviços deve ser diferente em ambos cenários, acompanhando as necessidades locais, e buscando uma maior participação do produtor no processo de elaboração e prestação do serviço.

Com relação às possibilidades de oferta de serviços, se antes, durante ou após a compra, conforme estabelece Bettencourt (2010), praticamente todas as opções são exploradas em ambos cenários, sendo na Zona da Mata mais proeminente na pré compra. Assim, demonstra-se que o cuidado com o relacionamento com o cliente inicia-se ainda antes da contratação do serviço, sendo esta uma das estratégias empregadas para captar o cliente. No Cerrado mineiro, contudo, esta estratégia não é utilizada na mesma proporção, dada a possibilidade de aumento do relacionamento por outras vias, especialmente no serviço pós-venda (para o Ramo A). Sendo assim, as informações observadas nesta pesquisa permitem aos fornecedores de insumo vislumbrarem quais suas opções de oferta de serviços e em quais circunstâncias e/ou regiões elas serão mais bem aceitas.

As limitações da pesquisa concentram-se na pequena porção de empresas avaliadas, não permitindo uma análise quantitativa mais abrangente, apenas exploratória das ofertas de serviço para os produtores rurais de café. Sendo assim, recomenda-se um maior esforço no sentido de abarcar novos tipos de serviços e também trazer o ponto de vista do cliente, produtor rural, para a discussão.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE MAUÁ – ACIAM. **Dados gerais**. 2014. Disponível em: <http://www.midiamineira.com/2014/03/comeca-nesta-quarta-feira-o-18-simposio.html>. Acesso em: 10 set. 2017.

BARA, J. G. **Conhecendo os valores pessoais do produtor rural de café na compra de insumos agrícolas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

BASTL, M. *et al.* Buyer-supplier relationships in a servitized environment. **International journal of operations e production management**, v. 32, n. 6, p. 650-675, 2012.

- BENEDETTINI, O.; NEELY, A. Complexity in services: an interpretative framework. *In: POMS ANNUAL CONFERENCE*, 23., 2010, Chicago. **Proceddins** [...]. Chicago, Illinois, 2010.
- BESSA, F.; COSTA, C.; FERREIRA, L. T. **Minas Gerais responde por 50% da produção brasileira de café**. 2014. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/2336226/minas-gerais-responde-por-50-da-producao-brasileira-de-cafe>. Acesso em: 10 fev. 2015.
- BETTENCOURT, L. A. **Service innovation: how to go from customer needs to breakthrough services**. [S.l.] McGraw-Hill, 2010.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; SOUZA, J. V. P. Formação das cooperativas de café no Brasil: uma análise econômica e institucional. *In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO*, 3., 2004, São Leopoldo. **Anais** [...]. São Leopoldo: [s.n.], 2004.
- BITNER, M. J. *et al.* Customer contributions and roles in service delivery. **International journal of service industry management**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.
- CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of marketing research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.
- CANZIANI, B. F. Leveraging customer competency in service firms. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 1, p. 5-25, 1997.
- ČATER, T.; ČATER, B. Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 1321-1333, 2010.
- CHERVONNAYA, O. Customer role and skill trajectories in services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 3, p. 347-363, 2003.
- CONAB, C. N. D. A. **Séries históricas de área plantada, produtividade e produção, relativas às safras 1976/77 a 2014/15 de grãos de café de 2001 a 2014: relatório geral por região e mesorregião**. 2016. Disponível em: http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=2&Pagina_objcmsconteudos=2#A_objcmsconteudos. Acesso em: 10 set. 2017.
- CONSULTORIA CÉLERES. **O setor de máquinas agrícolas no Brasil: evolução nos últimos anos e perspectivas**. 2014. Disponível em: <http://celeres.com.br/o-setor-de-maquinas-agricolas-no-brasil-evolucao-nos-ultimos-anos-e-perspectivas/>. Acesso em: 10 set. 2017.
- COOPER, P. D.; JACKSON, R. W. Applying a services marketing orientation to the industrial services sector. **Journal of business e industrial marketing**, v. 3, n. 2, p. 51-54, fev. 1988.
- COSTA, C. H. G.; ANDRADE, F. T.; CASTRO JÚNIOR, L. G. Análise da viabilidade econômico-financeira da cafeicultura: um estudo nas principais regiões produtoras de café do Brasil. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 7, n. 1, p. 29-50, jan./abr. 2012.

- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FITZSIMMONS, J. A. Consumer participation and productivity in service operations. **Interfaces**, v. 15, n. 3, p. 60-67, 1985.
- FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5/6, p. 339-353, maio 1980.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-19, 1994.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, mar. 1994.
- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value and value co-creation in service logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, p. 133-150, 2011
- GRUBIC, T. Servitization and remote monitoring technology. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 25, n. 1, p. 100-124, 2014.
- GUMMESSON, E. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business to business contexts. **Journal of business e industrial marketing**, v. 19, n. 2, p. 136-148, mar. 2004.
- HARWOOD, J. *et al.* Managing risk in farming: concepts, research and analysis. **Agricultural economics report**, v. 774, n. 1, p. 125, 1999.
- HSIEH, M. H.; PAN, S. L.; SETIONO, R. Product, corporate, and country-image dimensions and purchase behavior: a multicountry analysis. **Journal of the academy of marketing science**, v. 32, n. 3, p. 251-270, jul. 2004.
- IRIARTE, I. *et al.* Service design for servitization: university-business collaboration case studies in basque manufacturing companies. **Universia Business Review**, v. 49, n. First Quartier, 2016.
- KELLEY, S. W.; DONNELLY JUNIOR, J. H.; SKINNER, S. J. Customer participation in service production and delivery. **Journal of Retailing**, v. 66, n. Fall, p. 315-335, 1990.
- KUCZA, G.; GEBAUER, H. Global approaches to the service business in manufacturing companies. **Journal of business e industrial marketing**, v. 26, n. 7, p. 472-483, ago. 2011.
- LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, n. summer, p. 9-20, 1983.
- LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F. Look to consumers to increase productivity. **Harvard business review**, v. 57, n. Summer, p. 9-20, 1979.

MAGLIO, P. P.; SPOHRER, J. Fundamentals of service science. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 18-20, 2008.

MILLS, P. K.; CHASE, R. B.; MARGULIES, N. Motivating the Client/employee system as a service production strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 301-310, 1983.

NEELY, A. **Servitization in Germany**: an international comparison. 2013. Disponível em: https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2013November_ServitizationinGermany.pdf. Acesso em: 18 mar. 2020.

OLIVEIRA, V. C.; SILVA, J. R.; DANIEL, L. A. Engenharia de serviço aplicada ao agronegócio. **Reverte: Revista de Estudos e Reflexões Tecnológicas da Faculdade de Indaiatuba**, n. 13, p. 14, 2013.

PARIDA, V. *et al.* Mastering the transition to product-service provision: insights into business models, learning activities, and capabilities. **Research-Technology Management**, n. May/June, 2014.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition**: co-creating unique value with customers. [S.l.]: Harvard Business, 2013.

RADDATS, C.; EASINGWOOD, C. Services growth options for B2B product-centric businesses. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1334-1345, 2010.

ROLLO, M. A. P. **As novas dinâmicas do território brasileiro no período técnico-científico-informacional**: o circuito espacial de produção do café e o respectivo círculo de cooperação no sul de minas. 2009. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro., 2009.

SACCANI, N.; VISINTIN, F.; RAPACCINI, M. Investigating the linkages between service types and supplier relationships in servitized environments. **International Journal of Production Economics**, v. 149, p. 226-238, 2014.

SAMPSON, S. E. **Essentials of service design and innovation**. 3. ed. Utah: [s.n.], 2014.

SARMENTO, M.; SIMOES, C.; FARHANGMEHR, M. Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. **Industrial Marketing Management**, v. 44, n. 1, p. 131, 2015.

SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SMITH, L.; MAULL, R.; NG, I. C. L. Servitization and operations management: a service dominant-logic approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 2, p. 242-269, 2014.

STUART, I. *et al.* Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 419-433, 2002.

TURLEY, L. W.; KELLEY, S. W. A comparison of advertising content: business to business versus consumer services. **Journal of advertising**, v. 26, n. 4, p. 39-48, 1997.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. R. F. Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be. *In*: VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. R. F. (ed.). **The service dominant logic of marketing**: dialog, debate, and directions. New York: Sharpe, 2006. p. 43-55.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIAN, C. E. F. *et al.* Origens, evolução e tendências da indústria de máquinas agrícolas. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v. 51, n. 4, p. 719-744, 2013.

WILKINSON, J. **Perspectivas do investimento no agronegócio**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. [S.l.] Sage, 2009. v. 5.