

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E  
O ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ORGÂNICOS**

Graziela Oste Graziano

**São Paulo**  
**Junho, 2011**

**GRAZIELA OSTE GRAZIANO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E  
O ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ORGÂNICOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Milton de Abreu Campanario

**São Paulo  
Junho, 2011**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E  
O ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ORGÂNICOS**

Por  
Graziela Oste Graziano

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, para Defesa, como exigência à obtenção do grau de Doutora em Administração de Empresas, em sendo a Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. Dr. Milton de Abreu Campanario— Orientador,  
Uninove

---

Membro: Profa. Dra. Jouliana Nohara - Uninove

---

Membro: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani - Unimep

---

Membro: Profa. Dra. Maria Tereza Saraiva de Souza- Uninove

---

Membro: Prof. Dr. Mário Sacomano Neto- Unimep

**São Paulo,  
21 de junho de 2011.**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, que com dedicação e paciência ajudaram-me a chegar até aqui. Obrigado por seus olhares de carinho e expressão de orgulho a cada etapa da minha vida que era superada. Obrigada por suas palavras de incentivo, pelo apoio nos momentos mais difíceis, pelo ombro amigo e, principalmente, por suas compreensões infinitas, que permitem compartilharmos algo que ninguém, além de nós, pode entender. Amo vocês e são a fonte de inspiração de tudo o que faço.

Dedico ao meu noivo Fernando, companheiro de todas as horas, alguém que me entende melhor que eu. Sem sua compreensão, seu suporte e seu incentivo, não seria possível chegar até aqui. Obrigada!

Dedico à minha irmã Isabela (Bel) e ao meu cunhado Rodrigo, que estiveram sempre ao meu lado e puderam compreender minhas ausências, compartilham comigo reflexões, ansiedades, mas, principalmente, a amizade, que tanto prezo. Bel e Rodrigo obrigada por tudo!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar. Criador de todo o universo, sem o qual, certamente, não estaria agora escrevendo essas palavras de agradecimentos. Obrigada meu Deus, por ter me dado forças para alcançar mais esta vitória.

Ao meu pai e minha mãe, por não pouparem esforços e me ensinaram mais que o essencial. Vocês são minha base e referência.

A minha irmã Isabela e meu cunhado Rodrigo, que com paciência e muito amor, me apoiaram e incentivam nos momentos mais difíceis, estimularam e permitiram que acreditasse em mim.

Ao meu noivo Fernando, pela paciência, compreensão, por todo o incentivo profissional e pessoal e por entender meus momentos de cansaço e ausência.

A minha amiga Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto, pelos conhecimentos valiosos, competência, atenção e oportunidades oferecidas.

Aos professores doutores Dalila Alves Corrêa e Antonio Carlos Giuliani, pela compreensão, paciência e amizade. Foram pessoas importantes para que chegasse até aqui.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Milton de Abreu Campanário pela sua sabedoria e paciência, meus agradecimentos por mais esta etapa cumprida em minha vida.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação da Uninove, que transmitiram conhecimentos importantes.

A professora Dr(a). Jouliana Nohara, pelas contribuições valiosas.

Aos amigos: Michele Inocência, Mariselma Ferreira Zaine, Andréa Kassouf Pizzinatto e Marina Ariento, que contribuíram com troca de experiências.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que eu conseguisse chegar até aqui, meus sinceros agradecimentos

*"O conhecimento exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer uma ação transformadora sobre a realidade. Demanda uma busca constante. Implica em invenção e em reinvenção".*

**Paulo Freire**

## RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar o perfil e apresentar os resultados estatísticos do emprego dos Programas de Marketing de Relacionamento em suas vertentes: Programas de Fidelização e Programas de Endomarketing, em um ramo específico do setor do agronegócio, o de produtos orgânicos. No desenvolvimento do estudo foi utilizada a pesquisa exploratória para desenvolver e esclarecer os conceitos vinculados ao referencial teórico do tema, a pesquisa por observação para levantar as empresas produtoras de orgânicos no mercado e a aplicação de questionários com questões abertas e fechadas para identificar o perfil dos programas de Fidelização e dos Programas de Endomarketing por elas utilizados. Foram investigadas na pesquisa 12 empresas, das 24 empresas levantadas na pesquisa por observação nas redes de supermercados, tendo assim uma amostra por conveniência. Pode-se concluir com a análise dos resultados que o Marketing de Relacionamento, em seus Programas de Fidelização de Clientes e Endomarketing é empregado por indústrias processadoras de produtos orgânicos. Os tipos de Programas de Fidelização mais oferecidos pelas indústrias de produtos orgânicos foram: o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), divulgação de receitas, merchandising e dicas de profissionais da área da saúde. Os tipos de Programas de Endomarketing oferecidos são de: cultura organizacional, comportamento, mudança e clima organizacional, quadro de avisos, manuais, jornal e panfletos, qualidade de vida, treinamento e merchandising de produtos. Assim, pode-se dizer que há incidência maior da utilização dos programas de fidelização em comparação com os programas de endomarketing nas indústrias pesquisadas.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Endomarketing. Fidelização de Clientes. Produtos Orgânicos. Marketing do Agronegócio.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the results and present the statistical programs of employment relationship marketing in its tracks: Loyalty Programs and Programs Endomarketing in a specific branch of the agribusiness sector, the organic products. In preparing the study was the exploratory research used to develop and clarify the theoretical concepts related to the topic, observational research to raise the companies producing organic market and questionnaires with open and closed questions to identify the profile of the programs Loyalty programs and Endomarketing they use. Were investigated in the survey 12 companies, 24 companies in the survey by observation in supermarket chains, and thus a convenience sample. It can be concluded with the analysis of the results that the Relationship Marketing, in its Customer Loyalty Programs and Endomarketing is employed by industries processing organic products. The types of loyalty programs offered by the more organic products industries were the Consumer Service Center (SAC), disclosure of revenue, merchandising and tips from health professionals. The types of programs are offered Endomarketing: organizational culture, behavior, and organizational climate change, bulletin boards, books, newspapers and pamphlets, quality of life, training and product merchandising. Thus, one can say that there is a higher incidence of the use of loyalty programs compared to programs endomarketing industries surveyed.

**Key-words:** Relationship marketing. Endomarketing. Customer Loyalty. Organic Products. Agribusiness Marketing

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da Tese.....	18
Figura 2 – Percepção de valor do produto ou do serviço pelo cliente.....	30
Figura 3 – Criação de valor na Nova Economia.....	31
Figura 4 - Modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do MR – Marketing de Relacionamento .....	35
Figura 5 - Etapas para Implantação de Estratégias de Relacionamento com Clientes .....	36
Figura 6 – Processo de um Programa de Endomarketing focado no Composto mercadológico .....	49
Figura 7 – Escada de desenvolvimento do cliente.....	57
Figura 8 - Representação do “triple bottom line” .....	71
Figura 9 – Sistema Agroindustrial de Produtos Orgânicos .....	86
Figura 10 – Protocolo da Pesquisa .....	95
Figura 11- Empresas que Possuem Programas de Fidelização.....	103
Figura 12- Tipos de Programas de Fidelização de Clientes oferecidos pelas Indústrias de Produtos Orgânicos .....	105
Figura 133 – Tempo de Vigência do Programas de Fidelização.....	106
Figura 144- Percentual dos Segmentos Priorizados pelos Programas de Fidelização .....	110
Figura 15 - Percentual das Ações dos Programas de Fidelização dos Clientes Oferecidos pelas Empresas.....	113
Figura 16- Percentual dos Instrumentos Utilizados pelas Empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes.....	118
Figura 17 – Porte da empresa e quantidade de funcionários .....	122
Figura 18 – Empresas que Possuem Programas de Endomarketing.....	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Marketing de Relacionamento.....	27
Quadro 2 – Definições de CRM - <i>Customer Relationship Management</i> - como ferramenta do MR.....	38
Quadro 3 - Tipo de Cliente conforme a fase de interação com a empresa.....	57
Quadro 4 - Diferenças entre programas de Fidelização e Promoção de Vendas.....	58
Quadro 5 - Fatores para o sucesso de um Programa de Fidelidade, segundo Bogmann (2000) .....	58
Quadro 6 - Fatores Críticos de Sucesso para um Programa de Fidelidade , segundo Peppers e Rogers Group (1999).....	59
Quadro 7 – Pré-requisitos para criar programas de fidelização.....	60
Quadro 8 – Comparação entre o Padrão Alimentício do Homem Primitivo Comparado ao do Homem Moderno.....	63
Quadro 9 - Metodologia da Pesquisa: as fontes de informação .....	92
Quadro 10 – Relação de Empresas Investigadas no Estudo.....	94
Quadro 11 - Matriz de Amarração Metodológica .....	97
Quadro 12 - Apresentação das Empresas Investigadas .....	100
Quadro 13 – Missão das Empresas Investigadas.....	101
Quadro 14 - Perfil dos Programas de Fidelização .....	103
Quadro 15 – Empresas que Possuem Programas de Fidelização .....	103
Quadro 16 – Tipos de Programas de Fidelização de Clientes oferecidos pelas Indústrias de Produtos Orgânicos .....	104
Quadro 17 – Tempo de Vigência do Programas de Fidelização .....	105
Quadro 18 – Objetivos dos Programas de Fidelização.....	107
Quadro 19 – Segmentos Priorizados pelos Programas de Fidelização.....	108
Quadro 20 – Análise Percentual dos Segmentos Priorizados pelos Programas de Fidelização .....	109
Quadro 21 – Ações que fazem parte dos Programas de Fidelização dos Clientes Oferecidos pelas Organizações .....	111
Quadro 22 - Análise Percentual das Ações dos Programas de Fidelização dos Clientes por Categoria.....	112

Quadro 23 - Avaliação das Empresas dos Itens dos Programas de Fidelização dos Clientes	114
Quadro 24 - Instrumentos Utilizados pelas Empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes.....	116
Quadro 25 - Análise Percentual dos Instrumentos Utilizados pelas Empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes.....	117
Quadro 26- Perfil dos Programas de Endomarketing.....	121
Quadro 27 – Porte da empresa e quantidade de funcionários.....	122
Quadro 28 – Empresas que Possuem Programas de Endomarketing.....	123
Quadro 29 – Tipos de Programas de Endomarketing.....	124
Quadro 30 – Objetivos dos Programas de Endomarketing.....	124
Quadro 31 – Avaliação das Ações e dos Benefícios dos Programas de Endomarketing.....	125
Quadro 32 – Benefícios dos Programas de Endomarketing: confronto teoria x prática das indústrias de orgânicos.....	127
Quadro 33 - Benefícios dos Programas de (Programas de Fidelização) confronto teoria x prática das indústrias de orgânicos.....	129

## LISTA DE SIGLAS

- AAO** - Associação de Agricultura Orgânica
- ABIO** - Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro
- AMA** - *American Marketing Association*
- ANC** - Associação de Agricultura Natural de Campinas e Região
- APAN** - Associação dos Produtores de Agricultura Natural
- BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CRM** - *Customer Relationship Management*
- FAP** - Fundo de Apoio à Pesquisa
- FLV'S** - Frutas, Legumes e Verduras
- FVO** - *Farm Verified Organic*
- IBD** - Instituto Biodinâmico
- MAPA** - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- MOA** - Fundação Mokiti Okada
- MR** - Marketing de Relacionamento
- OIA** - Organização Internacional Agropecuária
- TM** - *Transactional Marketing*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema do Estudo.....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
1.3 Justificativas e Relevância.....	20
1.4 Proposições da Tese .....	21
2 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E PROGRAMAS .....	23
2.1 Do Marketing Transacional (MT) ao Marketing de Relacionamento (MR).....	23
2.2 Princípios do Marketing de Relacionamento (MR).....	29
2.3 CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ) a ferramenta do MR.....	37
2.4 Endomarketing: os programas do Público Interno .....	40
2.4.1 Programas de Endomarketing.....	44
2.2.2 Processo de elaboração de Planos de Endomarketing .....	45
2.4.3 Motivação como instrumento do Endomarketing .....	50
2.5 Programas de Fidelização.....	56
3. PRODUTOS ORGÂNICOS: O SETOR EM ESTUDO .....	63
3.1 Agricultura Orgânica: a evolução da Agricultura Convencional .....	63
3.2 Produtos Orgânicos como nicho de mercado no Agronegócio .....	68
3.3 Certificação: a base legal dos produtos orgânicos.....	77
3.4 O Sistema Mercadológico dos Produtos Orgânicos no Agronegócio .....	85
3.5 Panorama da produção orgânica no Brasil .....	87
4. METODOLOGIA.....	90
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	98
5.1 Apresentação das empresas investigadas .....	98
5.2 Resultados dos Programas de Fidelização.....	101
5.3 Resultados dos Programas de Endomarketing .....	118
5.4 Programas de Fidelização e Programas de Endomarketing: a teoria x a prática das indústrias de orgânicos. ....	127
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	131
REFERÊNCIAS .....	135
Apêndice A - MODELO PARA ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE ENDOMARKETING: .....	146
Apêndice B - MODELO DE ANÁLISE PARA PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO .....	148
Apêndice C - Listagem das Indústrias de Produtos Orgânicos identificadas na pesquisa por observação .....	151

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de marketing vem evoluindo, de uma visão praticamente operacional, que definia o marketing como “um braço da economia aplicada, para estudos de canais de distribuição, em épocas de escassez de produtos. Época da orientação para a produção, em que tudo o que se produzia era avidamente demandado” (NEVES, 2009, p.18), para um enfoque no relacionamento e foco no cliente.

Levit (1983) comenta que o conceito de marketing inclui planejar e fornecer produtos ampliados, tendo em mente todas as necessidades, desejos e atitudes dos compradores. Sendo assim, a própria AMA - *American Marketing Association* – já atualizou o conceito de marketing, passando a identificá-lo como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para o consumidor e gerenciar o relacionamento com ele, objetivando gerar benefícios para a organização e seus *stakeholders* (indivíduos e grupos que podem influenciar e serem influenciados por decisões de marketing, como acionistas, empregados, consumidores e parceiros). Vargo e Lusch (2004) defendem esta nova definição, como prioridade na prática do marketing contemporâneo, no sentido de voltar-se para uma definição relacional de marketing.

Essa evolução do marketing é decorrente das mudanças no cenário competitivo, sintetizadas por Gonçalves (2003, p.1), como “concorrência mais acirrada, consumidores mais exigentes, aumento da qualidade total aliada a custos baixos, informações sobre concorrentes amplamente disponíveis e mudança tecnológica muito intensa”

Como consequência do alto nível de informação e da fácil disponibilidade, via livros, jornais, televisão e principalmente internet, Olbrzymek, Olbrzymek e Bretzke (2005) comentam que hoje, praticamente, é o consumidor quem está ditando as regras de relacionamento em diversos setores do mercado, com isso, há um acesso fácil a produtos e serviços, o que torna mais rápida a migração do cliente para a concorrência.

Da mesma forma, com o aumento do nível de concorrência e as novas formas de comunicação, em que mais ofertas são apresentadas ao mesmo consumidor a cada dia, modificou-se profundamente o comportamento dos clientes. Se, de um lado, o consumidor está mais esclarecido, de outro é seduzido a cada instante por um outro produto ou marca. Como a qualidade passou a ser item constante da maioria dos produtos, o foco da competitividade para conquista e fidelização do cliente migrou para o relacionamento.

Entretanto, o Marketing de Relacionamento, ao ser implementado sob uma perspectiva do Foco no Cliente, utiliza o conceito ampliado de clientes (WHITELEY, 1996; GUMMESSON, 2010), onde se incluem todos os *stakeholders* organizacionais: os clientes internos (funcionários), os intermediários (distribuidores, fornecedores, por exemplo) e os finais (os consumidores usuários e potenciais). O Marketing de Relacionamento, como filosofia, busca melhorar a competitividade da empresa pela fidelização do cliente externo, pelo comprometimento do cliente interno com os objetivos de marketing da organização e o compromisso do cliente intermediário com a qualidade, os prazos e as especificações definidas pelo mercado.

O foco no cliente, segundo Ribeiro e Cobra (2000), representa o esforço de identificar as necessidades intangíveis do cliente, ou seja, o valor percebido por detrás do valor aparente. Exige a constante investigação das necessidades e expectativas do cliente, seja no pré-venda, na venda, ou no pós venda.

Assim, o Marketing de Relacionamento visa implementar relações de longo prazo com o cliente, em todas as categorias citadas, a partir da identificação de ações e serviços focados em suas expectativas e que agregam valor à venda de um produto.

O Marketing de Relacionamento, também chamado pós-marketing (MCKENNA, 1996), é o processo de construir e sustentar a infraestrutura de relacionamento com os clientes. Consiste em aplicar estratégias e programas de ação que visam construir, proativamente, relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho e o alcance de resultados sustentáveis.

Este trabalho focou a construção de tais relacionamentos sob duas óticas: quando voltada ao cliente externo, gerando Programas de Fidelização de clientes, e voltada aos clientes internos, gerando Programas de Endomarketing.

O Endomarketing “cuida do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p.149).

Para Braga, Silva e Dornelas (2002), o Endomarketing pode ser definido como marketing interno, o que implica que a empresa de serviços deve treinar e motivar seus funcionários que contatam os clientes e todo o pessoal de apoio ao serviço, como um time, de modo a proporcionar satisfação ao cliente.

O processo de Marketing de Relacionamento, quando o foco é o cliente interno, exige a busca da melhor relação custo/benefício e o investimento em colaboradores motivados e capacitados para atender os clientes.

A priorização das competências humanas, por parte das organizações, é o reconhecimento de que o capital humano da organização é um fator decisivo num ambiente de concorrência. Para obtenção do comprometimento dos colaboradores com a satisfação do cliente externo, faz-se necessário contar com pessoas motivadas na organização, sentindo-se importante para a empresa e, conseqüentemente, com desempenho positivo, pois, é o ativo humano da organização que convive com as contrariedades do dia-a-dia dos negócios (CORRÊA; GRAZIANO; GRAZIANO, 2006).

Em outras palavras, o Endomarketing consiste em um modelo de gerenciamento que, além de estimular a motivação dos funcionários, incita valores orientados para a satisfação do cliente. O conceito principal de marketing interno, segundo Simões (2001), pressupõe que a harmonia de interesses no interior da organização facilita qualquer ação mercadológica externa. Nesse sentido, reforça Brum (2010), é importante trabalhar o ambiente interno, de modo a refletir no bom relacionamento com os clientes.

O Endomarketing, alertam Kotler e Armstrong (2007), deve preceder o marketing externo, pois, a oferta de excelentes produtos ou serviços deverá ser precedida pela preparação de funcionários da organização prontos para atender com qualidade os clientes.

Já, quando voltado ao cliente externo, o Marketing de Relacionamento pode se iniciar com a escolha certa do segmento, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, para agregação de valor perante a expectativa dos clientes, visando à geração de Programas de Fidelização competentes.

Academicamente, o tema deste estudo está vinculado ao que Coviello, Brodie Little e Brookes (2008) denominam *Relational Marketing*, baseado em estratégias vinculadas ao esforço para construção de relacionamentos, numa abordagem dicotômica em relação ao *transactional marketing* (TM), ou marketing transacional, apoiado em estratégias de composto de marketing. Vavra (1993) explica que o objetivo do Marketing de Relacionamento não é a efetivação de uma venda independente, mas sim, o desenvolvimento de uma série de transações antes da venda efetiva e o período pós-venda.

A administração do relacionamento com o cliente proporciona para a organização vantagem competitiva perante a concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente, seja interno ou externo, por meio de confiança, credibilidade e sensação de segurança transmitida pela organização, independentemente do setor de atividade em que se insere.

O estudo buscou investigar a aplicabilidade da utilização, no agronegócio, de duas ferramentas do marketing de relacionamento, quais sejam, os Programas de Endomarketing (voltados ao público interno, os colaboradores) e os Programas de Fidelização (voltados ao

consumidor final). Assim, este trabalho investigou a aplicação da teoria do Marketing de Relacionamento quando focado na vertente do cliente externo, gerando programas de Fidelização de clientes, e quando focado em clientes internos, gerando Programas de Endomarketing, no segmento de produtos orgânicos, especificamente no elo dos produtores de alimentos orgânicos industrializados. A produção e comercialização de produtos orgânicos ocorre num sistema mercadológico que inclui desde o produtor rural até o fabricante de alimentos industrializados orgânicos, processadores, distribuidores atacadistas e varejistas, até chegar a um público especial que tem preocupações com a ingestão de produtos saudáveis. Metodologicamente, o trabalho enquadrou-se em um estudo exploratório e descritivo.

## **1.1 Estrutura da Tese**

Nesta Introdução foi comentada a evolução do marketing do transacional focado somente na produção para o de relacionamento com foco no cliente, comentou-se também o foco do estudo no agronegócio, no elo dos produtos orgânicos. A presente Tese está estruturada em 6 capítulos, descritos a seguir.

O capítulo 2 apresenta os conceitos, princípios e programas do marketing de relacionamento. Apresenta a ferramenta CRM - *Customer Relationship Management* do marketing de relacionamento. São incluídos no capítulo os Programas de Marketing de Relacionamento direcionados ao público interno (Endomarketing) e ao público externo (Fidelização).

O capítulo 3 refere-se ao Produtos Orgânicos como parte do agronegócio. Apresentam-se conceitos e definições de agricultura e produtos orgânicos, mostrando a evolução da sua produção e do consumo. Está inclusa também no capítulo o panorama do consumo de produtos no Brasil e a legislação para a produção de orgânicos, ou seja, a utilização de um selo, para que o produto seja reconhecido como orgânico.

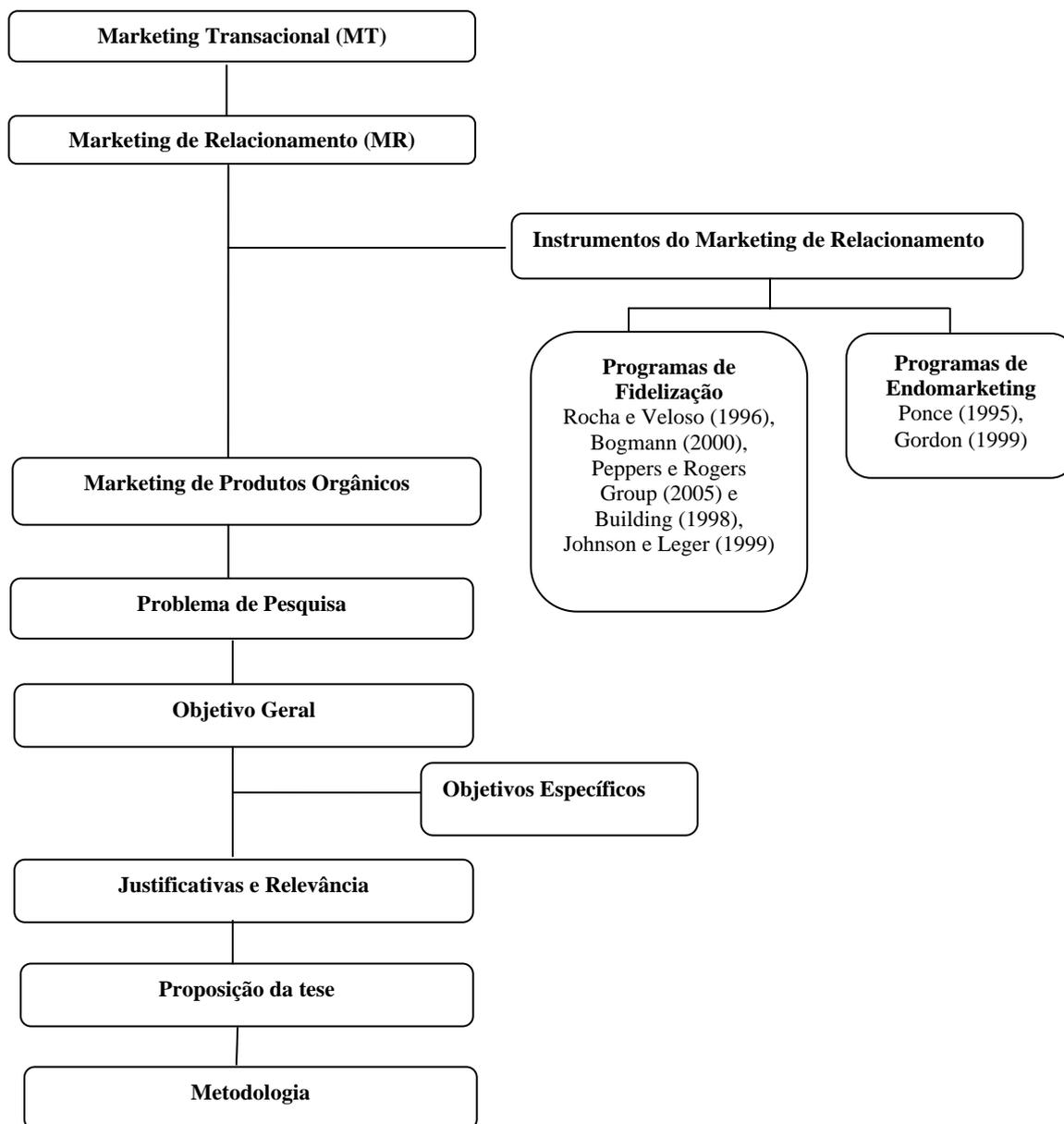
O capítulo 4 mostra a metodologia da pesquisa, ou seja, os métodos e técnicas utilizadas para realizar o estudo.

No capítulo 5 são mostrados os resultados obtidos na pesquisa por meio de uma análise do perfil dos programas de fidelização e de endomarketing das indústrias pesquisadas, bem como também, inclui-se neste capítulo uma comparação entre o pesquisado na prática e o disponível na teoria.

O capítulo 6 envolve as considerações finais do estudo, tanto prática como teórica e o capítulo 7 engloba as referências utilizadas para realizar a pesquisa.

Por fim, os demais estão concentrados nos anexos da pesquisa, tal como, os modelos dos questionários aplicados nas indústrias e a listagem das indústrias identificadas na pesquisa por observação.

A Figura 1 apresenta como a Tese está estruturada:



**Figura 1** - Fluxograma da Tese

Fonte: Elaborado pela autora

## **1.2 Problema do Estudo**

Seria o marketing de relacionamento uma diretriz de gestão mercadológica interessante e como tal, assumido pelos Produtores Orgânicos, dado que representam um nicho muito específico do mercado no Agronegócio, com exigências especiais de certificação?

## **1.3 Objetivos**

Este item apresenta os objetivos da pesquisa, subdivididos em geral e específicos.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar o perfil e apresentar os resultados estatísticos do emprego dos Programas de Marketing de Relacionamento em suas vertentes: Programas de Fidelização e Programas de Endomarketing, em um ramo específico do setor do agronegócio, o de produtos orgânicos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Constam como objetivos específicos:

- a) Levantar as empresas industriais produtoras de orgânicos no mercado;
- b) Investigar a existência de Programas de Fidelização dos clientes;
- c) Investigar a existência de Programas de Endomarketing;
- d) Analisar o perfil de cada programa de Endomarketing (PEnd): tempo de vigência, benefícios oferecidos e alcançados, abrangência dos níveis envolvidos, tipos de ferramentas utilizadas: capacitação, comunicação interna, pesquisa, seleção, motivação, treinamento e plano de carreira;
- e) Analisar o perfil de cada programa de Fidelização de clientes: tempo de vigência, benefícios oferecidos, segmentos atingidos, tipos de ferramentas utilizadas: comunicação, pesquisa mercadológica, atendimento ao pós-venda, serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e CRM;

f) Comparar a incidência de cada tipo de programa nas prioridades das indústrias do agronegócio de produtos orgânicos;

g) Comparar o perfil da assunção do Marketing de Relacionamento pelas indústrias dos produtos orgânicos, por meio dos Programas de Fidelização e de Endomarketing.

#### **1.4 Justificativas e Relevância**

Como forma de contribuir para a criação de fidelidade, Ikeda, Toledo e Oliveira (2004) relatam que as organizações desenvolvem programas de ações específicas, os chamados “Programas de Fidelização”, que têm como objetivo aumentar o nível de retenção dos clientes, pelo aumento da satisfação e do valor percebido. Os autores comentam ainda, que a criação da fidelização depende do relacionamento entre as partes (empresa e consumidor), para que, assim, se possa construir o relacionamento como elemento precursor da fidelização, ação esta que se consegue por meio da inclusão, na oferta de serviços ou de itens que lhe agreguem valor, sob a ótica do cliente. Por exemplo, a inclusão do *transfer* do aeroporto ao hotel e vice-versa, ofertado como benefício aos clientes, pode resultar em fidelização com a empresa.

Além dos Programas de Fidelização de Clientes, uma das formas mais eficazes das empresas estabelecerem um diferencial competitivo é garantindo agilidade na execução de suas tarefas, de forma que o realizado no seu cotidiano esteja no prazo esperado pelos seus clientes (CAMELO e VIDAL, 2006). Para a construção e manutenção de um relacionamento saudável entre a empresa e seus colaboradores, o Marketing de Relacionamento, direcionado ao público interno, exige investimento na capacitação e no comprometimento do indivíduo, afirmam Leidens e Prado (2006).

Brum (2003) referenda que o marketing interno é um processo desenvolvido nas organizações, abrangendo processos de seleção, motivação e treinamento, aos quais se adicionam benefícios, planos de carreira e comunicação interna. Todos devem estar focados em disseminar valores e objetivos da organização, a qual deve estar aberta a sugestões e reclamações.

A materialização do Marketing de Relacionamento, em programas de Endomarketing, já tem ocorrido em empresas de diversos setores da economia.

Especificamente, no Marketing de Relacionamento no agronegócio, Rocha et al. (2007) analisaram o processo de criação e entrega de valor para os clientes de maior valor no mercado de defensivos agrícolas. Claro (2006) apresentou um modelo para implementação de

um programa de CRM (*Customer Relationship Management*) para facilitar os negócios. Neves et al. (2008) apresentaram uma proposta para construção de métodos de planejamento e gestão no agronegócio. Vilas Boas et al. (2004) estudaram o marketing dos agentes da cadeia do agronegócio do café. Em outro trabalho, os autores analisaram o comportamento do consumidor de alimentos orgânicos e Fávero et al. (2007) estudaram as estratégias de marketing no mercado de produtos orgânicos.

Tais estudos não abordaram, necessariamente, o elo industrial no segmento de orgânicos, que não vem sendo privilegiado em investigações ligadas ao Endomarketing e à Fidelização de clientes, apesar de sua importância.

Outro ponto interessante que justifica o estudo é que, em pesquisas realizadas em revistas, anais de eventos científicos, banco de teses e dissertações, não foram encontrados estudos relacionados com o propósito desta pesquisa. Há registros de estudos voltados para o Marketing de Relacionamento, mas, envolvendo somente o público externo e não direcionados para o setor de orgânicos nem tampouco para o público interno.

## 1.5 Proposições da Tese

**Proposição 1:** As indústrias que processam produtos orgânicos, que seguem Programas de Endomarketing, baseiam-se nas prerrogativas de Ponde (1995) contando necessariamente, com apoio da alta administração, como decorrência da estratégia organizacional, e envolvem todas as categorias de colaboradores organizacionais, desde o nível mais baixo até o mais alto.

**Proposição 2:** É de se esperar que, na priorização de públicos como alvos de Programas de Fidelização, as indústrias de produtos orgânicos sigam a escada de clientes (experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares, e defensores), apresentada por Gordon (1999).

**Proposição 3:** As indústrias de produtos orgânicos trabalham os pré-requisitos estratégicos, táticos e operacionais, nos programas de fidelização de clientes, conforme colocado por Rocha e Veloso (1996).

**Proposição 4:** As empresas produtoras de orgânicos trabalham os fatores básicos para o sucesso dos programas de fidelização: apoio da direção da empresa, estratégias focadas no

consumidor, programas percebidos como vantagem competitiva e responsabilidade pelo programa centralizada, de acordo com o postulado por Bogmann (2000).

**Proposição 5:** As indústrias que processam produtos orgânicos trabalham os fatores críticos para o sucesso dos Programas de Fidelidade: comunicação com o cliente da base, treinamento e comunicação interna, infraestrutura tecnológica, apoio da liderança, mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa. Com isso, o produto ofertado deve ter margem de contribuição suficiente, as recompensas oferecidas devem estar associadas à percepção de alto valor, a empresa patrocinadora deve ter um comprometimento de longo prazo e o programa deve ser simples. Tais colocações são baseadas em trabalhos de Peppers e Rogers Group (2005) e Building (1998).

**Proposição 6:** As empresas em busca de retorno positivo das estratégias de fidelização de clientes desenvolvem ações, como: selecionar clientes adequados, entregar valor adicional, fomentar continuamente o relacionamento e percorrer o caminho correto, seguindo as colocações de Johnson e Leger (1999).

## **2 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E PROGRAMAS**

Este capítulo aborda os conceitos, princípios e programas do marketing de relacionamento. Apresenta a ferramenta CRM - *Customer Relationship Management* do marketing de relacionamento. São incluídos no capítulo os Programas de Marketing de Relacionamento direcionados ao público interno (Endomarketing) e ao público externo (Fidelização).

### **2.1 Do Marketing Transacional (MT) ao Marketing de Relacionamento (MR)**

O enfoque do marketing vem se alterando: do marketing de massa ao de segmentos, chegando ao chamado Marketing de Relacionamento (MR), voltado à construção de relacionamentos duradouros com o cliente, daí a expressão “foco no cliente”.

O conceito de Marketing de Relacionamento surgiu nos campos de marketing de serviços e marketing industrial (JACKSON, 1985). Foi a partir de 1979, segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987) que surgiram os primeiros comentários sobre o Marketing de Relacionamento, no qual as trocas eram resultados de relações entre empresa e clientes em uma perspectiva de longo prazo. Ainda que de modo simplificado, o conceito de Marketing de Relacionamento existe desde que as trocas comerciais passaram a ocorrer de maneira organizada, complementam Sheth e Parvatiyar (1995). Mas, o novo enfoque do marketing somente passou a atrair a atenção de pesquisadores a partir da década de 1980, (YAMASHITA E GOUVÊA, 2004), aparecendo com mais destaque na década seguinte, especialmente como abordagem para fazer face ao acirramento da concorrência.

Considerado por Tofoli, Tofoli e Santos (2006), um dos principais conceitos surgidos na área do marketing nos últimos tempos, o Marketing de Relacionamento, pregando a criação de laços de parceria entre empresas e clientes, nasceu, principalmente, porque as empresas perceberam que as despesas com comunicação e vendas (anunciar em veículos de massa e manter vendedores percorrendo suas trilhas), antes representados por tarefas rotineiras e de custo baixo, estavam ficando onerosas demais.

Há, entretanto, posições divergentes quanto à origem do termo. Cobra (2009) o atribui a Gummeson (2010); já Brodie et al. (2008) citam Thomas (1976), embora associem o termo a Berry (1983). Mas, esse novo enfoque é decorrência de alterações no cenário competitivo ambiental, como explica McKenna (1996, p. 46), “com um mundo onde os consumidores têm

tantas opções, eles podem ser instáveis. Isso significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente”.

Nas palavras de Tofoli, Tofoli e Santos (2006), as constantes mudanças, que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, fazem com que as empresas se tornem ainda mais competitivas, deixando à disposição do consumidor inúmeras opções de produtos, serviços, marcas, qualidade e fornecedores. Os autores recomendam que, as empresas ofereçam valor superior a seus clientes para serem bem-sucedidas. Nesta perspectiva, passariam de uma filosofia centrada no produto e na transação para outra voltada ao cliente e ao mercado, o que implica que a empresa ouça o mercado, verificando a sua exigência para moldar-se nessa nova definição de mercado.

Com esse objetivo, Kotler e Armstrong (1998, p. 397), afirmam: “a melhor maneira de manter clientes é oferecer-lhe altos níveis de satisfação e valor”.

Nesse processo, Tofoli, Tofoli e Santos (2006) alertam que as empresas passam do marketing centrado na transação, o Marketing Transacional (MT), como denominam Brodie et al. (2008) para o Marketing de Relacionamento (MR), focado no cliente e que tem como meta o desenvolvimento de programas de fidelização.

Ainda na década de 1980, Berry (1983) usou o termo como parte de uma crítica da literatura de marketing de serviços, argumentando que os empresários têm se concentrado demais em atrair consumidores para produtos e serviços. O autor defende a mudança na abordagem transacional, na qual os esforços de marketing estão centrados na atração de clientes, para uma abordagem relacional, onde a atração de novos clientes deve ser vista apenas como uma etapa intermediária no processo de comercialização. Sendo assim, a abordagem relacional tem o objetivo principal de manter os clientes.

O Marketing de Relacionamento (MR) desafiou o Marketing Transacional na teoria e na prática. As origens do Marketing Transacional foram na microeconomia, antes da Segunda Guerra Mundial, quando os economistas desenvolveram a teoria do preço para englobar o que chamaram de concorrência oligopolista (WATERSCHOOT; VAN DEN, 1992).

Tal desenvolvimento teórico, segundo McGarry (1950), levou a uma série de listas de variáveis de marketing deduzidas das equações de lucro. Borden (1964) introduziu ao conceito de marketing mix, uma lista de 13 variáveis (produto, preço, marca, distribuição, venda pessoal, publicidade, promoções, embalagens, exposição, manuseio, manutenção física, averiguação e análise), que os comerciantes teriam que considerar, em qualquer situação organizacional. McCarthy (1960) apresentou a estratégia de marketing de gestão de mix,

substituindo a proposta original de Borden (1964) das 13 variáveis para o quadro dos 4 Ps (preço, produto, promoção e colocação).

As condições econômicas também conspiraram na visão de O'Malley e Patterson (1998) para reforçar a superioridade do mix de marketing em função da necessidade da alta confiança do consumidor, pouco desenvolvimento dos canais de distribuição e concorrência acirrada. O mix de marketing se tornou a base do Marketing Transacional, segundo os autores Takala e Usitalo (1996).

Assim, o Marketing Transacional, para Gonroos (1991), mantém a assunção de suas origens microeconômicas, em que o mix de marketing é usado para ajudar a otimizar a empresa na sua função de lucro. Em função disso, na opinião de Bitner et al. (1994), as empresas consideraram que os objetivos de marketing foram atendidos no ponto de atração do cliente - ou seja, no momento de troca. O autor relata, ainda, que houve um crescente reconhecimento de que, na comercialização de um serviço ou produto, o objetivo não deve ser apenas atrair, mas, em seguida, manter e conservar o cliente, no sentido de desenvolver um relacionamento de longo prazo com eles.

Brodie et al. (2008) colocam que estratégias de marketing são essenciais a qualquer empresa que almeje sucesso, pois, aliadas à criação de valor, podem tornar-se o grande diferencial para o sucesso no ambiente atual, cada vez mais competitivo e menos previsível.

Foi dentro desses conceitos, que o Marketing de Relacionamento, ou “gestão com foco no cliente” (GUMMESSON, 1994), ou também “gerenciamento de relacionamento”, começou a ser discutido (PAYNE, 1996).

Assim, o bom relacionamento com os clientes torna-se vital para a sobrevivência das organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, pois, explicam Reichheld e Schefter (2000, p.113):

a tolerância dos clientes com a inconsistência e a mediocridade está desaparecendo rapidamente. No passado, as localizações convenientes das lojas, as forças de vendas agressivas e uma falta geral de informação protegiam as empresas das penalidades de fornecer qualquer coisa que não o melhor produto e qualidade de serviço; os consumidores eram leais por necessidade, e não por escolha.

A preocupação com o cliente e sua satisfação tem função vital para a organização, visando impedir a migração para a concorrência. Mas, o Marketing de Relacionamento não é, simplesmente, enviar malas diretas, telefonemas, correspondências eletrônicas, panfletos ou *folders* aos clientes, conforme alertam Olbrzymek, Olbrzymek; Bretzke (2005): é estudar os clientes atuais e saber distinguir quem pode ser considerado cliente único, parceiro e

lucrativo, para, em seguida, poder trabalhar a fidelização. É também despendido o tempo que for necessário para atendê-lo e antecipar-se às suas necessidades; encantá-lo de tal forma que de não deseje sair do *status* de ser importante e único.

O Marketing de Relacionamento “é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor” (MCKENNA, 1992, p. 105).

O Quadro 1 sintetiza algumas definições de Marketing de Relacionamento, segundo a concepção de alguns autores.

<b>Autores</b>	<b>Definições de Marketing de Relacionamento (MR)</b>
Berry (1983, p.25)	Marketing de Relacionamento tem como objetivo “atrair, manter e reforçar relações com os clientes”.
Gronroos (1990, p. 26)	O marketing de relacionamento visa estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes e outros parceiros, de modo que os objetivos das partes envolvidas sejam satisfeitas.
Desphandé, Farley e Webster (1993, p. 27)	Marketing de relacionamento é um conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar.
Vavra (1993, p. 47)	Marketing de Relacionamento é aquele em que a ênfase é o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa.
Grönroos (1994, p. 9)	Marketing de Relacionamento visa estabelecer, manter e ampliar relacionamentos com consumidores e outros parceiros, com lucro, de tal forma que os objetivos das partes envolvidas são atingidos. Isto é alcançado pela troca mútua de promessas e seu cumprimento.
Gummesson (1994)	O Marketing de Relacionamento pode ser entendido como a construção, a manutenção e a liquidação de redes e relacionamentos interativos entre fornecedores e clientes, com relações de longo prazo.
Ravald e Gronroos (1994, p. 19)	Marketing de Relacionamento é, acima de tudo, criar lealdade por parte dos consumidores para que um relacionamento estável, mutuamente lucrativo e de longo prazo seja aperfeiçoado.
Morgan e Hunt (1994, p. 5)	Marketing de Relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse.
Hammarkvist, Hakansson e Mattsson (1994)	O Marketing de Relacionamento envolve atividades que as empresas utilizam para construir, manter e desenvolver relações com os clientes.
Takala e Uusitalo (1996)	Marketing de Relacionamento difere substancialmente do marketing de massa, uma vez que não visa um aumento temporário de vendas, mas busca a criação de envolvimento e lealdade, construindo um laço permanente com o cliente.
Gordon (1998, p. 9)	Marketing de Relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de valores e o compartilhamento de seus benefícios com clientes individuais, durante todo o tempo de vigência da parceria.
Stone e Woodcock (1998, p. 3)	Marketing de Relacionamento é como nós: achamos você, passamos a conhecê-lo; mantemos contato com você, tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer – não apenas em termos de produtos, mas em todos os aspectos de nosso relacionamento com você e verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos, desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para nós.
Kotler e Armstrong (1998, p. 397)	Marketing de Relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos.
Lovelock e Wirtz (2004, p.23)	Marketing de Relacionamento se parece com uma relação valorizada, na qual o cliente encontra valor porque os benefícios recebidos da entrega do serviço superam significativamente os custos associados à sua obtenção.
Kotler e Armstrong (2004)	Marketing de Relacionamento está focado em criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes externos, internos e outros interessados, além de formular estratégias para atrair novos clientes. Nesse sentido, as organizações buscam reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros.
Palmer (2006, p. 114)	Marketing de Relacionamento é um conjunto de atividades da empresa que visam fazer o consumidor repetir a compra.

### **Quadro 1 – Definições de Marketing de Relacionamento**

Fonte: elaborado pela autora

Outro nome dado ao Marketing de Relacionamento, sugerido por Las Casas (2008), é *after-marketing*, no qual indica todas as atividades de marketing destinadas à pós-venda, muitas vezes comparado ao relacionamento pessoal, buscando uma relação não apenas uma vez, mas, que se estenda por um período mais longo.

Swift (2006) complementa afirmando que, independente da nomenclatura adotada, desenvolver o Marketing de Relacionamento é entender que o poder está nas mãos do consumidor e perceber que ou a empresa reconhece esta força e dá para o cliente o que ele necessita, ou terá poucas chances de vencer os desafios impostos pelo mercado. O objetivo principal é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes. (CRESCITELLI; GUIMARÃES; MILANI, 2006)

O Marketing de Relacionamento é uma atividade voltada para longo prazo, e para isso, segundo Tofoli; Tofoli e Santos (2006), é necessário que todos os departamentos da empresa trabalhem com o mesmo objetivo: servir o cliente. No intento de oferecer bom atendimento aos clientes, Zeithaml e Bitner (2003) consideram que é preciso ir além das receitas e incluir, na capacitação dos funcionários, valores intangíveis como o conhecimento e o prazer obtidos de se trabalhar na empresa.

Na abordagem de Levitt (1990), o Marketing de Relacionamento pode ser entendido como um casamento do cliente com a organização, no qual cada um possui expectativas diferentes e necessidades específicas. Sendo assim, para Gronroos (2003), a proposta de valor de uma empresa é muito mais do que se posicionar em um único atributo, mas sim, um resultado da experiência que os clientes obtêm da oferta e do seu relacionamento com o fornecedor.

Marketing de Relacionamento é o conjunto de ações que as empresas e os funcionários realizam, orientadas por um Programa de Fidelização, com o objetivo de conquistar e manter a simpatia e a confiança do consumidor, para receber em troca, por um período de tempo mais longo possível, a preferência do consumidor quando de suas compras. Quando se fala em Marketing de Relacionamento, significa ter a capacidade de acompanhar e influenciar o comportamento de clientes ao longo do tempo, em qualquer canal de contato, respeitando o histórico de transações estabelecido com a empresa. Trata-se de transformar o não cliente em cliente, de aumentar frequência de compra, de reduzir cancelamento, enfim, de fazer com que mais clientes sejam mais rentáveis por mais tempo. Tudo começa, quando se entende que relacionamento é algo que se estabelece entre marcas e pessoas (TOFOLI, TOFOLI; SANTOS, 2006).

Segundo Gummesson (1998), uma vez que se descobre, de um lado, qual é a identidade da marca e de outro, o perfil do consumidor, bem como suas crenças e valores, cabe à empresa, na visão de Tofoli, Tofoli e Santos (2006), utilizar o Marketing de Relacionamento para garantir a conexão entre ambos num processo contínuo de ação e reação.

Num mundo marcado pelo excesso de similaridade entre empresas e produtos, Ghemawat (2000) apresenta que a grande vantagem do Marketing de Relacionamento é a capacidade de ser algo a mais onde todo o resto é igual, trazendo para o consumidor um motivo concreto para escolher a sua marca em detrimento de outras. E complementam Tofoli, Tofoli e Santos (2006), tudo isso com a vantagem de poder monitorar o resultado financeiro de todo o esforço feito.

O principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com os clientes para Vavra (1993, p. 107) é “aumentar sua satisfação por meio de interações com a empresa, tanto em qualidade quanto em número. Para monitorar suas interações, a empresa precisa ter um conhecimento completo de como os clientes compram seus produtos ou serviços e como eles interagem com ela”.

## **2.2 Princípios do Marketing de Relacionamento (MR)**

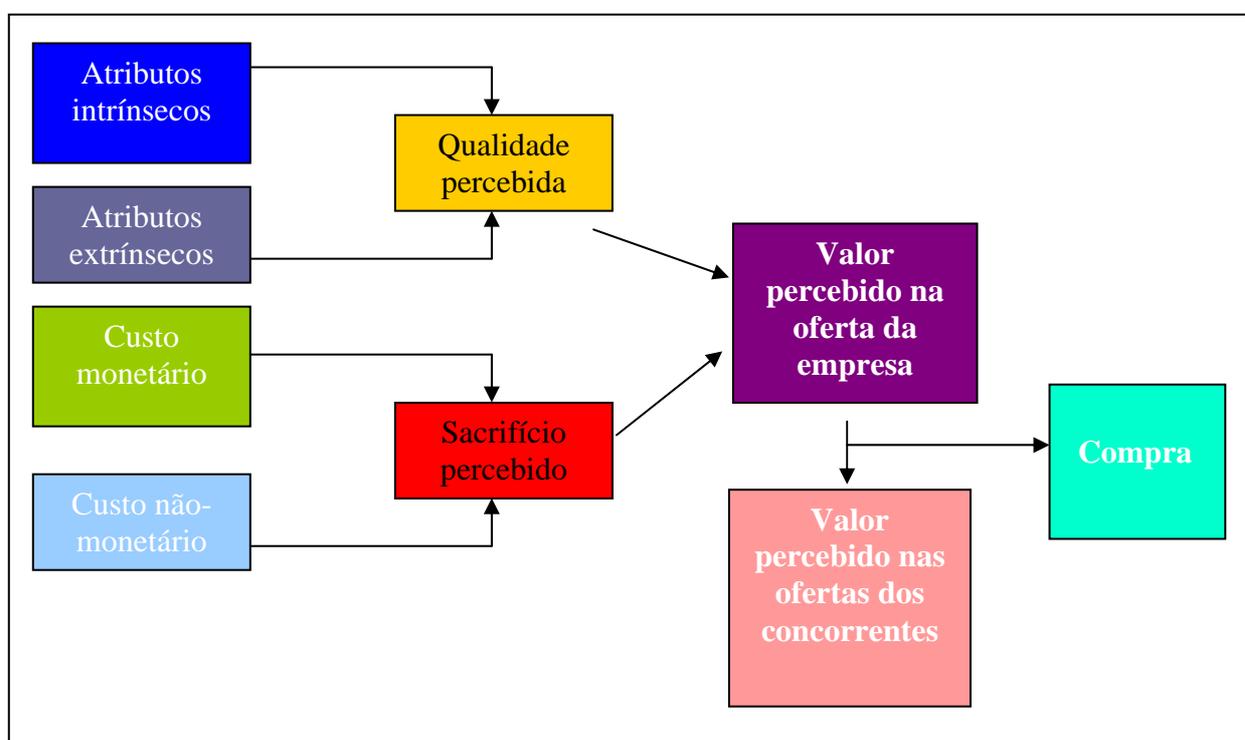
São vários os princípios operacionais que diferenciam as empresas que empregam o Marketing de Relacionamento, como: saber ouvir, saber compreender e responder aos clientes, definir um produto ou serviço de maior valor e estabelecer uma estratégia de serviços, ter boa comunicação interna, estabelecer padrões e medidas de desempenho e reconhecer e recompensar as realizações (ZEMKE; SCHAAF, 1990).

Um assunto muito discutido entre profissionais de marketing é o valor, o qual deixa de ser somente o equivalente financeiro pago por um produto ou serviço, mas, que passa a ser percebido em **aspectos fundamentais valorizados pelos clientes**, tanto no processo de prestação de serviços como também no oferecimento de produtos.

Las Casas (2008) defende que, ouvir o cliente abre espaço para o marketing voltado para o valor, o qual envolve que todas as atividades da organização sejam desenvolvidas com o objetivo de criar valor para o cliente. Nessa perspectiva, Kotler (1998, p. 51) define valor como a “diferença entre valor total esperado e custo total ao consumidor”, ou seja, quanto o cliente paga pelo produto e o retorno do mesmo para o cliente.

Assim, opina Churchill (2000), quando o marketing oferece ao cliente valor maior, é o momento em que se pode dominar marketing voltado para o valor. No entanto, Prahalad e Ramaswamy (2000) comentam que o diferencial de mercado pode surgir no momento em que a organização tem nos clientes uma fonte de competência para a mesma.

Zeithaml (1988) confirma que a qualidade percebida pelo consumidor é decorrente dos atributos do produto, estando os benefícios totalmente ligados ao valor percebido pelo consumidor. Os atributos do produto podem ser intrínsecos à sua natureza ou extrínsecos, ou seja, aqueles adicionados após a fabricação do produto, sendo percebidos de forma positiva. Já, o sacrifício para obter o produto é representado como fator negativo, no qual para adquirir um bem entra na contrapartida de atributos e benefícios, que é decorrente do custo de aquisição do bem. No momento em que o sacrifício é maior que o benefício representado pela qualidade percebida, tem-se um resultado percebido baixo. Caso ocorra o contrário, ou seja, o sacrifício é menor que o benefício, o valor percebido, conseqüentemente será alto, de modo que a relação benefício-sacrifício é que determina o valor percebido pelo consumidor. Assim, para se conseguir que o consumidor manifeste um grau de satisfação elevado, é necessário que os benefícios que o produto ou serviço oferece sejam maiores que os sacrifícios para sua aquisição. A Figura 2 apresenta um esboço do exposto no parágrafo.



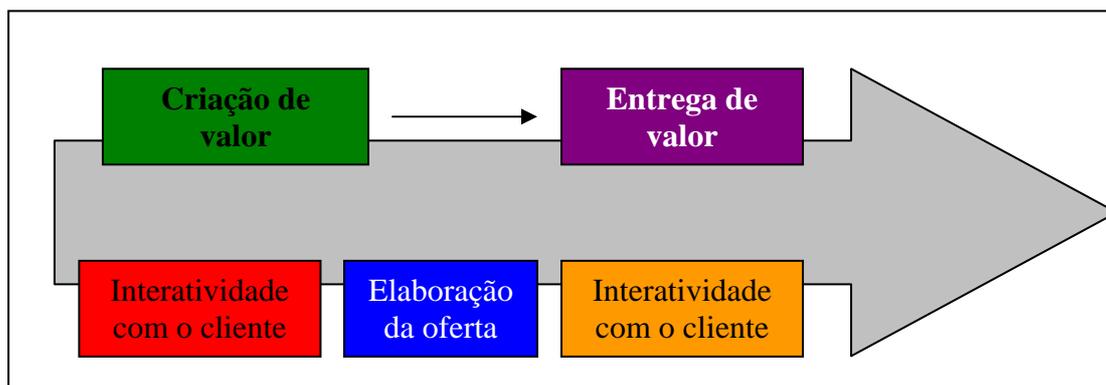
**Figura 2** – Percepção de valor do produto ou do serviço pelo cliente

Fonte: adaptado de Zeithaml (1988)

O mesmo autor afirma que “valor é toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita pelo cliente, baseada na percepção do que é recebido em relação ao que é dado” (ZEITHAML, 1988, p. 14).

Na visão de Urdan e Urdan (2006), para cada consumidor, o produto ou serviço tem um determinado valor, tais como: design, embalagem, preço, facilidade de uso, serviços pós-venda, imagem do fabricante, facilidade de instalação e atributos (durabilidade, resistência, qualidade).

Complementando a discussão, Las Casas (2008) apresenta que, para a criação ideal de valor para o cliente, deve haver a interatividade, com o objetivo de buscar informações para um maior conhecimento do cliente e só então fazer a elaboração da oferta. Esse processo pode ser melhor visualizado na Figura 3.



**Figura 3** – Criação de valor na Nova Economia

Fonte: adaptado de Las Casas (2008, p. 22)

Teixeira, Pitombo e Giuliani (2005) salientam que para haver um bom relacionamento, é necessário que seja bem gerenciado, garantindo a satisfação do cliente e oferecendo baixo risco nas transações. O contato com o cliente é ponto fundamental para a construção da lealdade, seja tanto no ponto de venda, como no produto ou na marca. A fidelidade é o resultado do envolvimento e da lealdade do cliente.

Peppers e Rogers (2005) comentam que, para as organizações obterem sucesso dentro desse mercado competitivo, com tecnologia acelerada, envolvendo parcerias e voltado para a escolha do cliente, o foco no cliente passa a ser cada vez mais um imperativo nos negócios. A esse respeito Giuliani (2001, p. 86) complementa que: “a melhor estratégia é satisfazer com qualidade e eficiência o gosto do cliente”.

Quando uma organização decide investir em Marketing de Relacionamento, esse investimento pode se diferenciar em cinco níveis, conforme Gummesson (1999):

- a) básico: busca atender às necessidades primárias do cliente;
- b) reativo: envolve o esforço da empresa em oferecer para o cliente o mesmo ou algo superior à concorrência;
- c) responsável: desenvolver o atendimento respeitando os direitos do consumidor;
- d) proativo: é o momento em que a empresa pode antecipar-se à concorrência, oferecendo ao cliente, por exemplo, serviços não esperados; e
- e) parceria: busca-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes, no sentido de procurar agradá-los sempre, mas para isso se faz necessário que o cliente tenha um valor percebido elevado em relação ao produto ou serviço.

Alguns princípios do Marketing de Relacionamento são evidenciados por Nickels e Wood (1999, p. 5):

- manutenção dos clientes atuais;
- objetivo a longo prazo;
- interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros, por meio de alto envolvimento com o cliente; e
- funcionários preocupados com a qualidade e com alto grau de compromisso com a prestação de serviços.

Na visão de Kotler (2000), quanto mais o cliente percebe que a empresa sabe reconhecer suas necessidades e entregar produtos e serviços compatíveis com as suas características, mais o cliente fornece informações a seu respeito. Quanto mais informações a empresa tem, maior a capacidade de **reconhecer e privilegiar os clientes lucrativos**. É exatamente nisso que o Marketing de Relacionamento fornece sustentação às ações promocionais da empresa: o foco no cliente implica focar os clientes mais lucrativos e investir, prioritariamente, em ações promocionais naqueles que têm esse perfil, buscando fidelizá-los. Daí resultam os Programas de Fidelização de Clientes.

Uma ação cada vez mais adequada é reorganizar a empresa por cliente, criando equipes responsáveis por todos os processos que afetam os clientes. Essas equipes estarão concentradas em um determinado segmento de clientes e, pelo uso de tecnologias da informação, podem efetivar estratégias de relacionamento personalizado. Fundamentais para o sucesso do Marketing de Relacionamento são a qualidade e a quantidade de informações que uma empresa tem sobre seus clientes, argumentam Tofoli, Tofoli e Santos (2006).

Para Deshpandé (1999), o Marketing de Relacionamento ocorre em empresas que estão orientadas para o mercado. Várias observações denotam que uma organização altamente orientada para o mercado estará praticando o conceito de marketing em todos os fundamentos e, conseqüentemente, terá vantagens competitivas em conciliar uma visão interna com uma visão externa, para responder mais rápida e efetivamente às imposições e oportunidades do ambiente.

Um elemento integrante da estratégia de Marketing de Relacionamento é o conceito de promessa, que tem sido bastante enfatizado por Calonius (1988). Cumprir as promessas que foram dadas é igualmente importante como meio de alcançar a satisfação do cliente e a rentabilidade a longo prazo (REICHHELD; SASSER, 1990). Para Sirdeshmukh et al. (2002), cumprir promessas envolve também a confiança do consumidor, quanto as expectativas mantidas pelo consumidor de que o provedor de serviço é responsável e pode ser confiável no cumprimento de suas promessas.

Pavoni et al (2010) apresentam pontos importantes no relacionamento com o cliente:

- a) conhecer profundamente o cliente;
- b) tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente; e
- c) transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

Alguns pontos fundamentais, segundo Rebouças (2009), para a utilização do Marketing de Relacionamento na busca por vantagem competitiva são:

- a) o relacionamento com o cliente é responsabilidade da empresa;
- b) qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial; e
- c) a empresa deve perguntar-se, constantemente, o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Para Bee (2000, p. 14), alguns itens importantes a serem considerados a respeito do atendimento ou contato com cliente são:

- clientes satisfeitos provocam menos estresse para os colaboradores;
- clientes satisfeitos tomam menos tempo de atendimento. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando os colaboradores estão mais ocupados;
- clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da organização;

- clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe; e

- clientes são seres humanos: é natural querer proporcionar um atendimento atencioso e prestativo ao cliente.

Segundo Olbrzymek, Olbrzymek e Bretzke (2005), existem vários fatores que envolvem um projeto de Marketing de Relacionamento, dentre os quais pode ser destacados os seguintes:

- atender às necessidades: com o Marketing de Relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de serviços que valoriza. O valor é, assim, criado juntamente com os clientes e não pelos mesmos;

- personalização: trata-se de ofertar ao cliente um serviço personalizado, dirigido, tratando-o como único e fazendo com que se sinta parte importante do processo e da organização, como por exemplo: avisá-lo quando um novo lançamento de produto da sua preferência chegou à loja;

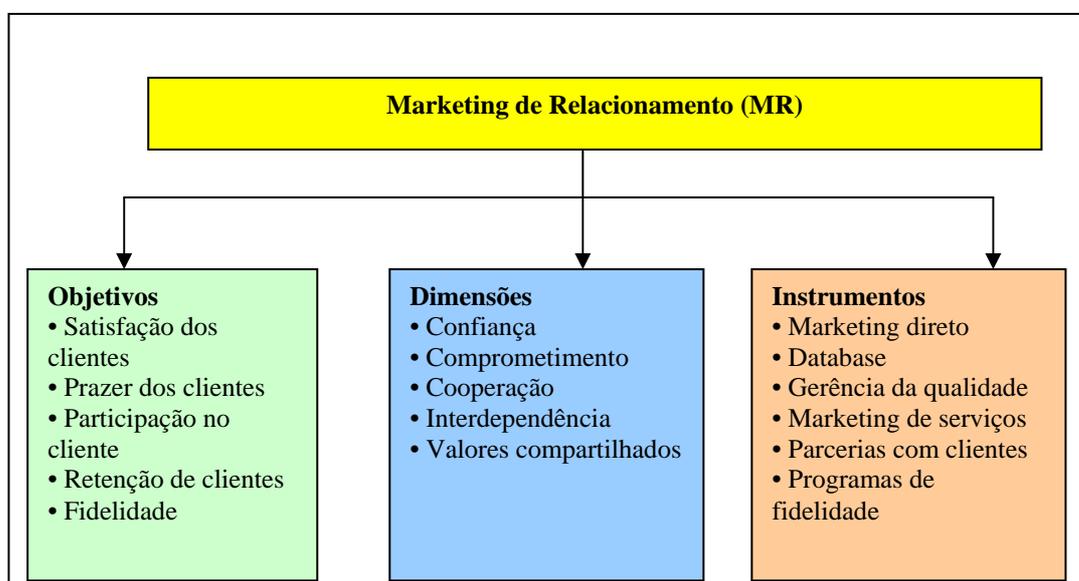
- lealdade X fidelidade: a lealdade acontece quando o cliente é sincero/franco com a empresa, enquanto a fidelidade se verifica quando o cliente não troca essa empresa pelo concorrente, mantendo assim uma constância de afeições e hábitos para com a mesma. Esses substantivos são de suma importância para quem deseja manter um relacionamento duradouro com seu (s) cliente (s);

- clientes vendedores: o cliente torna-se vendedor, mais conhecido como advogado ou defensor na linguagem de estudiosos do Marketing de Relacionamento. Assim são denominados os clientes quando vendem o produto para a empresa; passam a afirmar quanto a esta empresa os satisfaz e que significa a melhor opção por uma escolha segura; e

- lucro: pela estratificação do cliente, é possível identificar aquele que traz lucratividade para a empresa. O Marketing de Relacionamento, trabalha justamente, esse tipo de cliente, tornando-o mais lucrativo para a empresa e mais fiel, de modo que essa relação entre cliente e empresa seja a mais longa possível.

Lindgreen (2001) desenvolveu um modelo analítico, apoiado em extensa revisão teórica, que compreende os objetivos, as dimensões e os instrumentos do Marketing de Relacionamento. Os objetivos incluem alcançar uma maior satisfação dos clientes, a participação no volume que os clientes compram dos produtos da empresa, a retenção dos clientes e sua fidelidade. As dimensões das interações entre a empresa e os clientes envolvem confiança entre as partes, comprometimento, cooperação, interdependência e valores

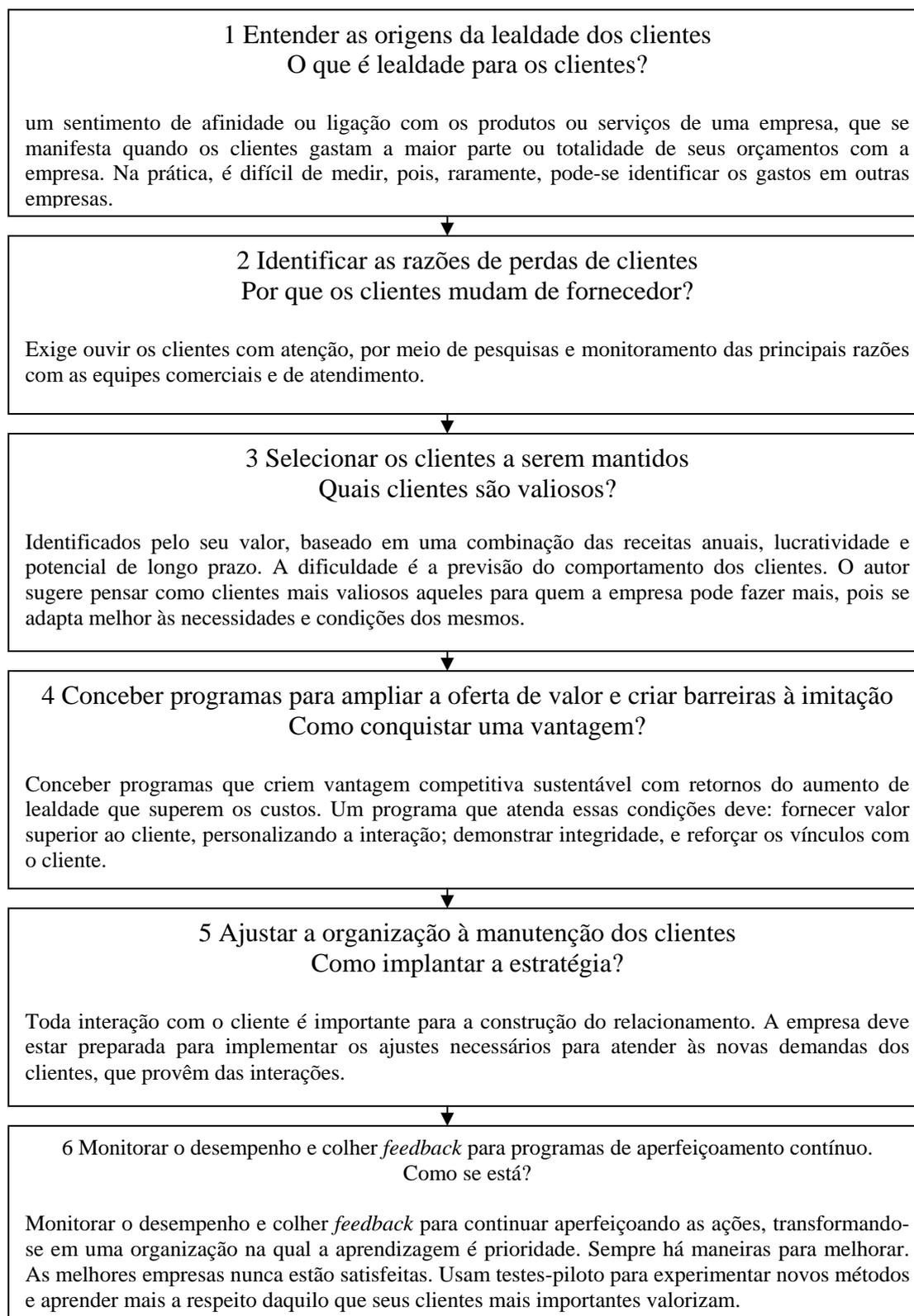
compartilhados. Por último, os instrumentos envolvem o marketing direto e *database* marketing, gerência da qualidade, marketing de serviços, parceria entre clientes e os programas de fidelidade. O foco está na construção de relações e laços entre a organização e seus clientes, para melhorar o nível de *feedback* e aumentar a retenção e a fidelidade dos clientes. A retenção de clientes é, essencialmente, uma medida da repetição de um comportamento de compra. Existem muitos motivos pelos quais os clientes retornam. Mesmo quando a empresa deixa de proporcionar um alto nível de satisfação, os clientes podem não ter escolha ou opção melhor. A fidelidade do cliente está associada ao modo como se sente em relação à empresa. A Figura 4 sintetiza o modelo de Lindgreen (2001).



**Figura 4** - Modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do MR – Marketing de Relacionamento

Fonte: adaptado de Lindgreen (2001, p.76)

Day (2001) apresenta as etapas para implantação de estratégias de relacionamento com clientes, conforme mostrado na Figura 5:



**Figura 5** - Etapas para Implantação de Estratégias de Relacionamento com Clientes

Fonte: Day (2001)

### **2.3 CRM (*Customer Relationship Management*) a ferramenta do MR**

Uma das características do Marketing de Relacionamento é a extensão do prazo para as relações não-pessoais, o contato de base tecnológica ligada ao marketing direto e, mais tarde, o CRM (PARVATIYAR; SHETH, 2000). A razão para isso é que a criação de um banco de dados de clientes permite um marketing mais segmentado e com iniciativas promocionais. Com um profundo conhecimento dos clientes, a empresa espera conseguir benefícios, sendo um deles a fidelização (VELOUTSOU et al., 2002).

O conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, é muito discutido entre os autores, como será apresentado a seguir:

Para Rogers Group (2000, p.35):

O CRM é uma estratégia de negócios voltados ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais das empresas. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessas análises aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação para interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Cobra (2009) apresenta várias definições da ferramenta CRM, baseando-se em vários autores da área. O Quadro 2 resume essas definições.

AUTORES	DEFINIÇÕES
Lester Wunderman (s/d)	CRM não é propaganda, é um processo que constrói mais informação, conhecimento e diálogo entre vendedores e compradores.
Stan Rapp (s/d)	CRM é uma nova e elegante forma de interação direta com clientes para retê-los e maximizar sua vida útil dentro da empresa. Está dirigida para interação com clientes e clientes potenciais para toda e qualquer forma de contato e comunicação. O objetivo é estabelecer uma comunicação em duplo sentido, apoiado em estratégias tecnológicas para incrementar o relacionamento por meio de força eficiente. CRM é servir o cliente com ideias inovadoras de vendas, é seduzir o cliente para levá-lo aonde você quer ou para onde ele quer ser dirigido. É pensar no cliente como o melhor ativo, mudar a cultura da empresa.
Mark Hodes (s/d)	CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologias para garantir que toda interação com os clientes estará disponibilizada por informações prévias. É uma oportunidade e potencial para o crescimento.
Brett Gow (s/d)	CRM é gerir as relações com os consumidores por meio de um processo de administração individual dos contatos com o consumidor. É proporcionar interações e transações mutuamente satisfatórias, através de uma associação de longo prazo, com metas que possibilitem maximizar o valor para o cliente.
Steve Silver (s/d)	CRM não é um pacote de software, não é um <i>database</i> , não é um <i>call center</i> ou site na <i>web</i> . Não é um Programa de Fidelização ou um programa de serviços ao cliente, ou ainda um programa para conquistar clientes ou um programa para reconquistar clientes. CRM é uma filosofia interna.
Eric Holmen (s/d)	CRM é uma sistemática e intencional administração do diálogo entre negócio e um cliente visando maximizar o tempo útil da relação.

**Quadro 2** – Definições de CRM - *Customer Relationship Management*- como ferramenta do MR

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Cobra (2009, p. 28-30)

O uso da ferramenta CRM envolve uma filosofia para toda empresa voltada ao cliente, que visa o aumento dos lucros pela assunção de estratégias junto a clientes cuja lealdade se busca garantir: uma vez que se tem maior conhecimento do cliente, crescem as vendas, já que a empresa sabe exatamente do que ele precisa e deseja. É importante, pois permite conquistar clientes, o que, geralmente, é mais oneroso do que manter a clientela já existente. (KOTLER, 2000). Conforme salientam Tofoli, Tofoli e Santos (2006), o próprio CRM possibilita uma

redução de custos, já que o fato de a empresa conhecer melhor seus clientes efetivos e potenciais, permite direcionar, de forma mais específica e eficiente, as estratégias para a retenção dos mesmos.

Os autores Martins et al. (2010), apresentam os instrumentos utilizados na Gestão do Relacionamento com Clientes:

- pesquisa mercadológica;
- gestão do relacionamento com o cliente com sistema computadorizado;
- comunicação: telefone, panfletos, jornais, revistas e internet;
- atendimento ao pós-venda; e serviço de atendimento ao consumidor (SAC)

McKenna (1996) recomenda que a empresa, ao pensar na Gestão do Relacionamento com o cliente, se concentre em três áreas diferentes, que afetam o atendimento ao consumidor:

- estratégias com clientes;
- estratégias de administração de canais e produtos; e
- estratégia para a infraestrutura.

Na visão de Whiteley (1996), nesse processo, é preciso trabalhar, ainda, a cultura organizacional, necessitando esclarecer os objetivos do Marketing de Relacionamento e o uso do CRM para todos os colaboradores envolvidos no processo. A responsabilidade pela clareza no processo da implantação do Marketing de Relacionamento fica a cargo da direção da empresa. Esta, por sua vez, tem como tarefa mostrar aos colaboradores como o CRM será útil no seu dia-a-dia na empresa, de modo a estimulá-los ao uso. Segundo o autor, um dos pontos fracos na implementação do CRM é a falta de orientação, clareza, envolvimento e comprometimento na sua implantação.

Assim, segundo Swift (2001), com a implantação do CRM, as organizações podem obter os seguintes benefícios:

- a) produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos, além da preocupação e carinho demonstrados, que aumentam a lealdade e confiança, e geração de maiores receitas; e
- b) diminuição de custos, pois os esforços e verbas são melhor direcionados, o que eleva a eficiência na alocação de recursos e, por conseguinte, da empresa.

Na visão de Olbrzymek, Olbrzymek e Bretzke (2005), a implantação vitoriosa de projeto de CRM demanda profundo envolvimento dos colaboradores da empresa, desde os

seus gestores, até os atendentes e todas as pessoas que direta, ou indiretamente fazem o contato com o cliente.

O CRM ainda pode ser utilizado, segundo Stone, Woodcock e Machtynger (2001), para aumentar a participação de mercado, reduzir custos da gestão de clientes, recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada, proteger e reter clientes existentes e, por fim, extrair mais valor dos clientes existentes.

## **2.4 Endomarketing: os programas do Público Interno**

Para Limongi-França (2009), uma das principais preocupações do administrador consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais. Halal (2000) salienta a importância de cuidar dos colaboradores exatamente como se deve fazer com os clientes externos - a fim de manter o negócio funcionando, pois as pessoas são totalmente responsáveis pelo futuro das organizações. O valor econômico do conhecimento do colaborador ultrapassou todos os ativos financeiros, de capitais, investimentos, patentes e outros recursos da maioria das empresas. Assim, as organizações necessitam saber realmente como usar seu recurso mais valioso: o conhecimento e a criatividade que residem nas mentes dos seus colaboradores. Segundo Souza e Santos (1992), uma estratégia que tem sido aplicada com essa finalidade é a utilização do marketing junto ao público interno da organização. Tal estratégia, em sua implantação, materializa-se em Programas de Endomarketing.

O termo Endomarketing, segundo Brum (2010), foi registrado no Brasil, em 1996, por Bekin, como resultado de sua experiência no corpo a corpo de sua atividade profissional, na época na média gerência de uma empresa multinacional, que possuía alguns problemas, tais como: baixa integração entre os departamentos e visão divergente sobre as funções. Diante desses problemas, concluiu que as pessoas não conheciam com profundidade a empresa em que trabalhavam e essa situação constituía um desafio, cuja solução não estava nos livros. Era preciso um instrumento para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reorientação de objetivos, junto com uma reordenação interna da empresa. Assim, o Endomarketing pode facilitar trocas, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.

As atividades de Endomarketing para Camelo e Vidal (2006), não devem estar focadas somente na melhoria incremental por meio de ações pontuais e esporádicas, mas sim, na

criação de um ambiente de crescimento individual, que favoreça o desempenho coletivo na busca do aprendizado organizacional contínuo.

O prefixo *endo* significa “para dentro, dentro de”, mostrando a idéia de interiorização, ou seja, algo que se move para dentro. Nesse caso, o Endomarketing deve ser entendido como o marketing que é realizado dentro das organizações, argumenta Limongi-França (2009).

Segundo Cerqueira Neto (1994, p. 49), “o Endomarketing significa marketing voltado para dentro da empresa, ou seja, consiste em um conjunto de ações e veículos de comunicação integrados para que os funcionários tenham e saibam de sua importância para alcançar o sucesso”.

Brum (2010) complementa a discussão colocando que Endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Entre outras definições, consta a de Ponce (1995), de que o Endomarketing é uma filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos internos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos, além de direcionar os objetivos da organização. De acordo com Bekin (1995), o Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, a fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Para Cerqueira (1999), o Endomarketing pode ser entendido como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento adequado das diversas tecnologias. Kotler (1998), por sua vez, define Endomarketing como a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.

Inkote (2000) considera o Endomarketing como a gestão dos processos e instrumentos de comunicação interna, com finalidade de motivar, integrar e tornar mais abertos os funcionários a mudanças. O Endomarketing funciona como implementador do conceito de marketing interno na organização, de modo que, conforme exposto Moraes (2003) não adianta a empresa se dizer seguidora das práticas de Endomarketing, chamar os funcionários de colaboradores e fechar as portas da administração para seu pessoal interno.

Assim, a colocação de Michon (1988, p. 8) sintetiza as considerações anteriores:

Endomarketing é uma estratégia de marketing no interior da empresa, com a finalidade de conceber e promover idéias úteis à organização, através da comunicação pelo diálogo com os assalariados para que estes possam exprimir-se e escolher livremente, favorecendo sua dedicação ao trabalho.

Da mesma forma que o marketing direciona todas as atividades empresariais para a satisfação das necessidades dos clientes, o Endomarketing o faz em relação aos colaboradores, vistos como clientes internos. A importância da satisfação dos empregados está no aumento da capacidade organizacional para satisfazer os clientes externos. A empresa, ao fazer uso do Endomarketing, passa a construir e a manter bons relacionamentos com seus empregados, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes (BEKIN, 1995). Com isso, percebe-se o quão importante é o Endomarketing para o sucesso do marketing. Para Ohta e Ohta (2004), os colaboradores, os departamentos e as áreas da empresa também passam a ser considerados clientes internos, fazendo com que uns prestem serviços de melhor qualidade aos outros, gerando maior cooperação e integração interna. Consiste assim, para Simões (2010), no uso de uma ferramenta complementar estratégica que, em linhas gerais, proporciona, junto à gestão de pessoas, a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização.

O Endomarketing requer uma mudança na cultura das organizações, mesmo porque são estas que geram mudanças organizacionais efetivas. A seguinte crença deve ser incorporada à cultura da empresa, de modo que esteja em todos os setores e na consciência e na prática de todos os funcionários: o sucesso da empresa é resultado da satisfação dos clientes internos e externos. O Endomarketing também propõe e dissemina uma série de valores, entre os quais: a eficiência, qualidade, comprometimento, cooperação, respeito e criatividade. Pode ser usado para criar e difundir uma linguagem cultural própria e homogênea para a empresa como um todo, tendo como base um conjunto de valores escolhido pelos próprios funcionários, a fim de facilitar os relacionamentos internos argumentam Ohta e Ohta (2004).

O Endomarketing pode ajudar a consolidar a cultura, através da valorização e divulgação de seus aspectos mais positivos, e também a flexibilizá-la, de modo a torná-la mais apta às mudanças. Nesse sentido, Braga, Silva e Dornelas (2002) reforçam que os sistemas de Endomarketing visam atingir uma linguagem cultural própria em todo o empreendimento, fazendo com que todos, independentemente do nível hierárquico, possam se comunicar e trazer benefícios para a organização.

A maior contribuição do Endomarketing, talvez, esteja na ênfase dada à avaliação e ao aprimoramento do ambiente interno da organização (BEKIN, 1995). O clima organizacional

deve estar voltado para a motivação e a valorização do empregado. As principais mudanças causadas no clima são: a) nova visão de liderança, que se torna aberta e democrática, delega poderes, divide responsabilidades, trabalha com o grupo e para o grupo; b) intensa melhoria na comunicação interna; c) flexibilização e achatamento da estrutura organizacional; d) criação de um clima de respeito, confiança, cooperação e harmonia entre as pessoas (OHTA e OHTA, 2004).

Brum (2010) considera que o objetivo do Endomarketing é proporcionar uma consciência empresarial alinhada com a visão, a missão, os valores, os princípios e os procedimentos, dentro de um clima organizacional positivo. Mas, principalmente, visa transformar o colaborador em facilitador, de modo que consiga consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Segundo Ponce (1995), o Endomarketing pode ter os seguintes objetivos:

- Estimular a participação de todos os colaboradores da organização;
- Melhorar atitudes e comportamento dos colaboradores com relação ao emprego;
- Identificar necessidades e desejos dos colaboradores e desenvolver produtos para satisfazê-los;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Estabelecer canais de comunicação entre as pessoas da organização;
- Assegurar que todos os colaboradores tenham as devidas informações;
- Criar e promover ideias nas organizações;
- Vencer resistências internas a mudanças;
- Resolver problemas de desmotivação; e
- Estimular em todos a aceitação da missão e visão, dos objetivos, das estratégias e táticas do negócio.

Kotler (1993, p. 417) ainda acrescenta aos objetivos do Endomarketing já elencados:

a) manutenção de um ambiente de trabalho, que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas;

b) aumento dos índices de produtividade e qualidade, a partir da diminuição dos custos;

c) criação de canais de comunicação entre todos, independentemente do nível hierárquico, de modo a eliminar conflitos interpessoais e trocar experiências, resultando assim, em melhoria nos relacionamentos.

Braga, Silva e Dornelas (2002) relatam também que o treinamento no Endomarketing inclui aspectos de atitude e de valorização do funcionário, estimulando suas perspectivas dentro do empreendimento, merecendo atenção especial os treinamentos ligados a atendimento, clientes, objetivos e métodos, comprometimento, entre outros. O trabalho de Endomarketing consiste, também, na criação de ambientes e situações que incentivem a motivação do funcionário.

Segundo Cerqueira (2005), o Endomarketing baseia-se no princípio de que as pessoas buscam a excelência quando a empresa investe, tanto em modelos gerenciais avançados como no potencial humano de seus colaboradores. Por sua prática, busca-se melhorar os conflitos interpessoais e coletivos, juntamente com o aprimoramento da cultura organizacional, sendo utilizada como uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas organizações (BRUM, 2010).

Assim, as organizações buscam oferecer projetos para o cliente externo com o propósito de desenvolver o comprometimento dos colaboradores, podendo adotar o Endomarketing como uma das alternativas para as estratégias do Marketing de Relacionamento, com foco no cliente interno.

A aplicação de estratégias voltadas para o público interno advém, muitas vezes do aumento da concorrência no ambiente econômico e da necessidade de satisfação dos clientes; muitas são as empresas que têm buscado estratégias que lhes permitam manter sua posição competitiva no mercado, necessitando, nesse sentido, de uma efetiva administração de marketing (BRAGA, SILVA; DORNELAS, 2002).

#### **2.4.1 Programas de Endomarketing**

Bekin (1995) considera que as principais atividades do Endomarketing são:

a) **comunicação interna** – trata-se da espinha dorsal do Endomarketing. A comunicação interna é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os empregados. É por meio da comunicação que colaborador e cliente têm acesso a informações sobre objetivos, estratégias, valores, novos produtos e lançamento de campanhas de marketing; ao conhecimento necessário à adequada realização de suas atividades; ao *feedback* sobre seu desempenho, além de ser uma forma de expor suas necessidades, expectativas, ideias e críticas;

b) **recrutamento e seleção** – nesse processo, a organização deve preocupar-se em escolher as pessoas certas para cada posição na empresa, pois, isso aumenta as chances de

comprometimento com os objetivos e valores organizacionais. Algumas características pessoais devem ser valorizadas, como saber trabalhar em grupo, ter liderança e iniciativa;

**c) treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento** – o treinamento deve transmitir conceitos, técnicas e valores necessários ao bom desempenho da função. Após o treinamento, todos devem saber não só o que e como fazer seu trabalho, mas por que e para quem. As Habilidades de comunicação e interação são bastante treinadas nessa atividade;

**d) planos de carreira** – precisam ser bem elaborados e divulgados, pois constituem a perspectiva de crescimento profissional, servindo de estímulo aos empregados, sendo que as descrições dos cargos devem estar abertas a mudanças e atualizações;

**e) programas de motivação e valorização do empregado** – tais como: motivação e recompensas do grupo; envolvimento dos empregados no planejamento e na tomada de decisões; delegação de poderes; remuneração adequada;

**f) pesquisa de mercado de clientes internos** – pode ser utilizada tanto para identificação de necessidades e desejos dos empregados, quanto para a avaliação da qualidade das condições de trabalho;

**g) segmentação do mercado de clientes internos** – a técnica de segmentação pode ser aplicada internamente, de modo a criar segmentos homogêneos de empregados, segundo necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos.

### 2.2.2 Processo de elaboração de Planos de Endomarketing

Para que o Endomarketing seja bem-sucedido, Ohta e Otha (2004) argumentam que alguns pré-requisitos precisam ser satisfeitos, tais como:

- a) ser tratado como parte integrante da estratégia global da empresa;
- b) não ser contrariado pela estrutura organizacional ou pela falta de apoio do gerenciamento;
- c) possuir total apoio da alta administração;
- d) envolver todas as categorias de empregados, haja vista que todos têm influência, direta ou indireta, sobre o serviço recebido pelo cliente.

Na visão de Ponce (1995), alguns pré-requisitos importantes para que o Endomarketing seja bem-sucedido são:

- Deve fazer parte das estratégias das organizações;
- Deve-se ter apoio dos gerenciamentos;
- Contar de total apoio da alta administração; e

- Envolver todas as categorias de colaboradores organizacionais, desde o nível mais baixo até o mais alto.

Para Brum (1998), há fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de Endomarketing e devem ser considerados quando de seu planejamento, que são:

**a) a valorização da cultura da empresa:** são os valores, crenças e comportamentos que permeiam a empresa. Cada empresa tem um tipo de cultura exatamente porque constitui uma organização de seres humanos;

**b) Endomarketing como um processo educativo:** não existe mudança sem que as pessoas sejam educadas para isso. Se o Endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, pode-se afirmar que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de Endomarketing;

**c) instrumentos que encantem o público interno:** um profissional de comunicação social ou de recursos humanos, que tenha sob sua responsabilidade um programa de Endomarketing, deve administrar a criatividade e o incentivo, identificando grandes ideias e buscando os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o público interno; e

**d) informação como responsabilidade da empresa:** o Endomarketing trabalha a informação, de forma a contribuir para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançados com a participação dos colaboradores.

**e) As mensagens devem ser simples, curtas e claras:** a linguagem utilizada num programa de Endomarketing tem o compromisso da construção de um significado quanto as certezas e expectativas da empresa na cabeça e no coração dos envolvidos.

O Endomarketing possui 25 leis, segundo informações do site (<http://www.rh.com.br / Portal / Comunicacao / Artigo /5173/as-25-leis-do-Endomarketing.html>, 2011), que são apresentadas abaixo:

**a) Lei do diferencial humano:** as pessoas são a base de tudo. Não importa qual o valor que pretende agregar ao seu negócio, sempre serão as pessoas que o farão tornar-se realidade perante o seu cliente, quer seja de forma direta ou indireta.

**b) Lei da tomada de decisão:** as pessoas são contratadas para tomarem decisões em seu cotidiano de trabalho, que influenciam no negócio como um todo, da mais simples função operacional até o mais alto executivo.

c) **Lei do sentido:** as pessoas precisam compreender o sentido daquilo que estão envolvidas para poderem dar mais de si. Sem perceberem a razão (o lado pragmático) e a emoção (o lado subjetivo) do que estão fazendo, jamais poderão dar tudo de si.

d) **Lei do reflexo:** simples assim: a qualidade da relação da empresa com o seu mercado é um reflexo direto do relacionamento que ela tem com os seus colaboradores.

e) **Lei do desempenho esperado:** quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho, maior será a diferença entre o desempenho que ela espera e o desempenho que efetivamente recebe do colaborador, pois a percepção deste, quanto aquilo que provém da empresa tende, na média (coletiva) e no longo prazo, a se configurar em injustiça quanto à sua recompensa.

f) **Lei da motivação:** a motivação não pode ser espontaneamente gerada ou atribuída somente à realização no trabalho. Ela é um bem exclusivo do indivíduo e que não está de maneira alguma sob o controle da empresa, podendo apenas ser estimulada por uma série de fatores que irão aumentar a percepção do colaborador acerca do que o motiva no trabalho.

g) **Lei do composto de endomarketing:** Endomarketing não é o mesmo que comunicação interna. É um processo gerencial, cíclico e continuado, formado por um composto de quatro variáveis: empresa (o que entregamos aos colaboradores), ambiente (tangível e intangível), trabalho (a moeda de troca do colaborador), e, por fim, comunicação.

h) **Lei da escada limpa:** em uma organização, o Endomarketing sempre deve começar de cima para baixo: se o corpo diretivo não comprar a idéia, nada irá mudar. Tente limpar uma escada começando pelo degrau mais abaixo e perceberá que nunca sairá do mesmo lugar.

i) **Lei do fluxo de benefícios:** a percepção da empresa ante o seu colaborador é o fruto do conjunto dos fatores entregues em troca de seu trabalho, e que é dado por um fluxo de benefícios específico, que resultará num valor percebido da organização.

j) **Lei do ambiente:** todas as trocas entre colaborador e empresa ocorrem dentro de um ambiente, formado por uma parte tangível (o físico da empresa) e outra intangível (cultura e clima organizacional).

k) **Lei do trabalho:** quanto maior for o valor percebido pelo colaborador em relação ao Fluxo de Benefícios da empresa, maior será o seu desempenho em troca. O trabalho é o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa, e cabe a esta saber claramente o que espera das pessoas a partir daquilo que oferece.

l) **Lei da constante da comunicação:** mesmo que a empresa não possua formalmente um processo de comunicação interna, ela sempre irá existir e ser praticada pelos seus colaboradores por meio de canais informais.

m) **Lei da gestão do endomarketing:** o Endomarketing é um processo gerencial, cíclico, contínuo, e baseado em ferramentas multidisciplinares de ativação, com o intuito de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo assim à obtenção de melhores resultados a partir de desempenhos superiores.

n) **Lei do discurso contraditório:** a variação de desempenho de um colaborador é o resultado direto da diferença entre o volume de comunicação que orienta a sua tomada de decisão, normalmente gerada pela empresa, e o volume de comunicação contraditória, que na maioria das vezes é ocasionada pela sua chefia direta.

o) **Lei dos pontos de pressão:** numa organização sempre existem duas concentrações de público interno que funcionam como grandes pontos de pressão positiva e negativa, diametralmente opostos, e que agem sobre a massa de pessoas em geral.

p) **Lei dos cenários de representação:** as pessoas tendem a resumir a empresa e o seu universo de existência e relações com base apenas nos cenários onde atuam.

q) **Lei das fases de implantação:** todo processo de Endomarketing deve respeitar quatro fases distintas de implantação: a assimilação dos conceitos (Despertar), a saída das zonas de conforto (Envolver), a partida para a ação (Construir), e a busca de metas elevadas (Superar).

r) **Lei do discurso único:** toda empresa deve ter apenas um discurso a ser comunicado aos seus colaboradores, forte o bastante para se manter vivo ao longo do tempo e com volume de conteúdo capaz de permitir desdobramentos e co-relações.

s) **Lei da capacidade dos canais internos:** o número de canais existentes e de diferentes formatos em uma empresa não está diretamente relacionado à qualidade da comunicação interna da organização.

t) **Lei dos tipos de conteúdos editoriais:** o conteúdo presente em um canal interno de comunicação sempre deverá possuir pelo menos um dos quatro tipos de linha editorial interna (Estratégica, Informativa, de Serviço, Humana), ou ainda a combinação entre elas de forma a se complementarem.

u) **Lei da estética e do discurso:** a estética e o discurso devem estar alinhados para o público interno ao qual se destinam, e não para a instituição e a forma como esta e seus

produtos se reportam externamente. A exceção a esta Lei está nas áreas comerciais que tendem a reproduzir os padrões e estilos dos clientes com os quais se relacionam.

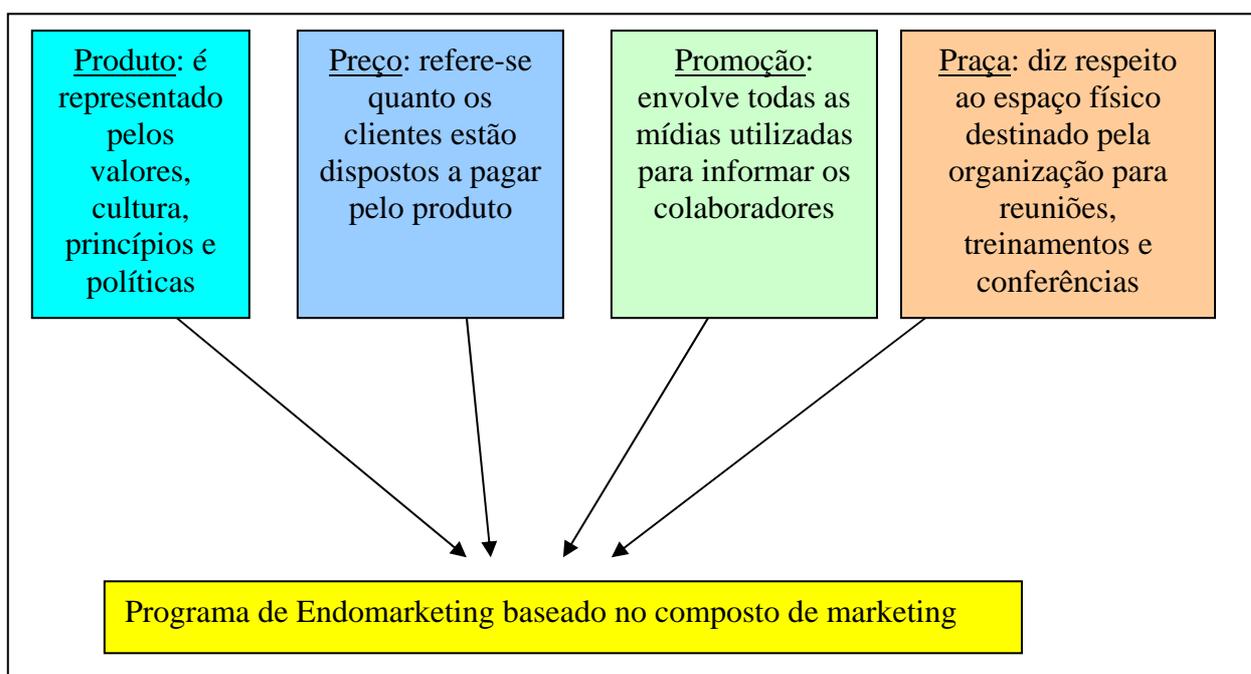
v) **Lei do referencial externo:** as pessoas trazem de fora da empresa os seus referenciais de boa comunicação e se baseiam em suas experiências com as mídias externas para se relacionarem com os canais internos da organização.

w) **Lei da segmentação interna:** uma única estratégia de Endomarketing e comunicação interna não são capazes de atingir plenamente a todas as pessoas de uma organização. Cada empresa possui um número próprio de segmentos de público que devem receber a mensagem através de estratégias específicas de ativação, quer na sua forma, estética ou discurso.

x) **Lei do retorno:** o aumento do desejo dos colaboradores em possuir meios de dar retorno à empresa é diretamente proporcional ao volume de comunicação interna praticada pela organização.

y) **Lei da oralidade:** as pessoas preferem a comunicação oral e esperam isso de seus líderes diretos. A evolução eficiente de um programa de Endomarketing está na diminuição gradual de material impresso ou que utilize de outros meios de comunicação que não sejam a oralidade.

Ponce (1995) apresenta uma proposta para elaboração de um programa de Endomarketing, focado no composto de marketing, conforme representado na Figura 6.



**Figura 6** – Processo de um Programa de Endomarketing focado no Composto mercadológico

Fonte: elaborado pela autora segundo informações de Ponce (1995)

### 2.4.3 Motivação como instrumento do Endomarketing

A motivação humana em ambientes organizacionais guarda uma relação histórica com as melhorias do mundo do trabalho e com a progressiva consideração pelo fator humano nas organizações. Foi a partir das abordagens derivadas da Escola de Relações Humanas, em específico, a partir dos estudos de Maslow (1943), que se passou a relevar o homem complexo como um indivíduo que tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização. Assim, teoricamente, acredita-se que, ao buscar ativamente a sua auto-realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam a sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais. Desse modo, os indivíduos são ativos únicos, pois cada qual possui seu próprio capital pessoal, que pode ser usado a favor das organizações e, ao mesmo tempo, agregar valor a si próprio. Cada pessoa é parte essencial na formação do todo constituinte de uma empresa (CORRÊA; GRAZIANO; GRAZIANO, 2006)

Discorrendo sobre o papel dos indivíduos nas organizações, Mayo (2003) coloca que, embora o seu balancete seja um modelo de como um balancete deve ser, organizado e alinhado com grande precisão em um tamanho que todos podem ver; embora o agrupamento de ativos seja louvável e fácil de ler, e os detalhes sejam fornecidos para quem quiser saber; embora os investimentos sejam avaliados ao preço que se deve vender, e o certificado do auditor mostre que está tudo como deve ser; um ativo que foi omitido se refere ao valor dos homens que fazem de tudo para a empresa render.

Esse mesmo autor completa ainda:

A essência do capital humano do indivíduo é a capacitação que as pessoas trazem para a organização. O capital humano refere-se às pessoas em si, que emprestam seu capital humano pessoal para a organização, sua capacidade individual e comprometimento, seu conhecimento e sua experiência pessoal. Mas vai além dos indivíduos em si: inclui o modo como eles trabalham em conjunto e os relacionamentos internos e externos à organização (MAYO, 2003, p.34).

Sendo assim, a motivação no mundo do trabalho representa uma das características fundamentais para o enfrentamento da complexidade dos novos tempos, bem como é uma variável que os gestores não podem ignorar (CORRÊA; GRAZIANO; GRAZIANO, 2006).

As ideias de Limongi-França (2009) complementam as observações feitas, ao exporem que uma das principais preocupações dos administradores consiste em descobrir formas de

promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com o objetivo de integrar os colaboradores aos objetivos organizacionais. Surge, assim, a preocupação de como alinhar o pensamento das pessoas aos objetivos estratégicos da organização, o que significa um dos desafios para as lideranças empresariais, atualmente. Na verdade não há uma fórmula ou uma receita para ser aplicada. Brum (2010) complementa afirmando que existem ferramentas, técnicas e estratégias de comunicação e marketing que, quando alinhadas à realidade da empresa, podem produzir efeitos surpreendentes.

No sentido da motivação, os autores da administração científica, especialmente Taylor, entendem que a remuneração motiva o homem ou, simplesmente, o homem trabalha para receber dinheiro. Seu projeto de organização do trabalho repousa sobre uma lógica de articulação entre o valor a ser pago e a produtividade individual do trabalhador, extensamente criticada por uma gama de autores, independentemente do seu credo político e de sua localização geográfica. Apesar das críticas, muitos gerentes continuam sem entender por que seus subordinados, tão bem remunerados, não trabalham felizes em seus postos, conforme salientado por Moraes (2003).

Para Bergamini (1990), a diversidade entre indivíduos permite dizer que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito do fenômeno motivação humana.

Segundo Hersey (1986), os motivos podem ser entendidos como as necessidades, desejos ou impulsos do indivíduo e dirigido para objetivos. Os motivos refletem o comportamento, são as molas propulsoras da ação. Assim, a literatura gerou considerável diversidade de conceitos sobre a motivação, o que não permitiu bases consensuais sobre tal temática. Alguns autores a consideram no âmbito da direção norteadora das atividades das pessoas, outros a concebem como algo adjacente, sendo uma forma de alcançar as metas estabelecidas, enquanto há os que relacionam a motivação com o comportamento do indivíduo.

Parisi (1989) cometa que a palavra motivo se origina do verbo latino *movere*, que significa por em movimento, mover. Em Psicologia, quando um fator determina o comportamento de uma pessoa, diz-se que foi por este ou aquele motivo. É o caso das necessidades fisiológicas, onde a fome, a sede ou o cansaço, motivam o ato de comer, de beber e de descansar. Entretanto, ainda de acordo com este autor, os motivos estão divididos em duas classes gerais: primários ou orgânicos e secundários. Os motivos primários são aqueles relacionados às necessidades fisiológicas, conforme comentado anteriormente; já, os motivos secundários são aqueles que surgem durante a vida das pessoas, na trajetória de busca

por uma vida saudável, estável e com recursos para a saúde física e mental, em nível pessoal e familiar.

A motivação pode ser entendida como a probabilidade de um indivíduo iniciar, dar continuidade e permanecer dentro de num processo de mudança. Não deve ser vista como algo estável ou inerente à personalidade ou ao caráter do indivíduo, mas, sim, como algo que pode oscilar entre diversas situações ou momentos (MILLER; ROLLNICK, 2001).

Motivação para Ferreira (2000, p. 473) é o “conjunto de fatores os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”. Para Nogueira et al (2006), o termo tem origem na palavra latina *motivus*, que significa aquilo que se move. Spector (2003) relaciona a motivação com a direção, ou seja, escolha de comportamentos específicos e esforço empenhado em uma atividade. Faz uma relação entre motivação e persistência, bem como, a continuidade do comportamento. Ainda, nos relatos do autor, a motivação é o “desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, resultando nos desejos, necessidades ou vontades” (SPECTOR, 2003, p. 198).

Bateman (1998) oferece um conceito bastante abrangente, quando afirma que a motivação expressa as forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa, pois todo comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado. São forças que impulsionam o ser humano, levando-o a apresentar comportamentos motivados, pois cada pessoa motivada desenvolve suas tarefas direcionadas a cumprir metas de desempenho, tornando-se um funcionário produtivo.

Medeiros (2000, p. 127) define a motivação humana como sendo uma “força que se encontra no coração de cada pessoa e está vinculada a um desejo profundo”. O indivíduo não pode motivar outra pessoa, simplesmente oferecendo-lhe recompensas materiais (dinheiro, medalhas, diplomas e viagens). Isso seria apenas um estímulo. A probabilidade de alguém seguir uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de desejo do coração, cuja chama é acesa com muita empatia e sensibilidade na arte do relacionamento humano.

A motivação para Campos (1995) é o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. É o estado de saúde mental do grupo.

Segundo Telles (1994), os motivos do indivíduo podem ser primários, secundários ou aprendidos. Os motivos primários se baseiam em necessidades biológicas, que levam à sobrevivência do ser humano, tais como: fome, sede, sono, respiração, segurança e a fuga da dor, referem-se aos de origem fisiológica, relacionados à conservação da vida e do conforto. Os motivos secundários ou aprendidos são os voltados para a necessidade de filiação,

aprovação, *status*, segurança e realização. Referem-se aos motivos voltados para a socialização do indivíduo.

Braghirolli et al. (2004) classificam os motivos em três categorias: de sobrevivência, sociais e do **eu**. Os motivos de sobrevivência são aqueles baseados nas necessidades fisiológicas, tal como: fome, sede, fadiga, sono, medo e a respiração. Os motivos sociais são os que requerem a presença ou participação de outros indivíduos da mesma espécie, incluindo os motivos de agressão, afiliativos e de dominação. Os motivos do **eu** são aqueles que contribuem para a defesa e o fortalecimento da imagem que cada ser humano possui de si mesmo, onde se incluem as necessidades de realização e a de informação.

A motivação não está relacionada com a personalidade do indivíduo e, sim, com a interação da pessoa à ocasião em que está envolvida. O grau de motivação existente no indivíduo varia, ou seja, em um momento pode estar mais motivado e em outro menos. Portanto, o nível de motivação varia entre as pessoas e na mesma pessoa ao longo do tempo.

Bzuneck (2004) conceitua a motivação como sendo um conjunto de fatores, que levam a uma escolha, instigam e desencadeiam um comportamento direcionado a um objetivo. Para Lieury e Fenouillet (2000), a motivação está relacionada a um conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos, que possibilitam o desencadear das ações (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) relacionadas à intensidade e à persistência: quanto maior a motivação do indivíduo, maior a persistência e maior a ação. O ser humano, para satisfazer suas necessidades, determina suas ações, as quais o motivam.

A melhor maneira de se entender a motivação no local de trabalho, segundo Robbins (2003, p. 60), é relacioná-la a três condições:

- a) É preciso que os funcionários acreditem que ao se esforçarem ao máximo serão reconhecidos na avaliação de seu desempenho;
- b) Os funcionários acreditarem que, caso consigam uma boa avaliação de desempenho, serão premiados pela organização; e
- c) Os prêmios oferecidos para os colaboradores.

Em resumo, para se conseguir a motivação dos funcionários, é preciso fortalecer esses relacionamentos e buscar satisfazer as suas necessidades.

As necessidades são instintos inatos e espontâneos na particularidade de cada espécie. São fontes de energias motivadoras e instintivas, que surgem no interior, voltando à afirmação que, a motivação depende unicamente dos indivíduos e do grau de envolvimento com essas necessidades. As últimas provocam tensões responsáveis pela a adaptação da pessoa às

modificações ambientais. Completado um ciclo necessidade, tensão, adaptação, um outro se inicia, de acordo com o surgimento de outras necessidades, tensões e motivos.

Por último, os **incentivos** são encontrados no final do ciclo motivacional, sendo entendidos como algo que suaviza as necessidades ou diminui um impulso. Os incentivos são encontrados fora do indivíduo e variam de acordo com a situação.

Campos (1995, p. 37) apresenta os fatores que influenciam na motivação: “bom ambiente de trabalho, influência do gerente, trabalho em grupo, reconhecimento e crescimento constante”.

Grohmann e Scherer (2001) apresentam a motivação como inerente ao ser humano, relacionando-a à personalidade de cada indivíduo e abrangendo seu desenvolvimento mental, social e emocional.

A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos. A motivação é uma deficiência de necessidades básicas, a qual dá origem a um incentivo que impulsiona um certo tipo de comportamento em cada indivíduo. Esses mesmos autores, Grohmann e Scherer (2001) citam também Campbell, que relaciona a motivação com a direção do comportamento; a força da resposta; a persistência do comportamento ou a ação de determinada maneira. Pode-se colocar, então, que a motivação direciona a pessoa para um determinado comportamento com uma respectiva ação diante das situações vivenciadas (CORREA; GRAZIANO; GRAZIANO, 2006).

Partindo-se dessa visão e de sua transposição para a realidade do mundo do trabalho, principalmente no exercício de coordenar equipes, observa-se que as pessoas precisam encontrar razões para se automotivarem a alcançar bons desempenhos. As razões pessoais para tal prática costumam ser a qualidade de vida da pessoa e de sua família, envolvendo a busca por melhorias para se garantir um bom futuro. Assim, percebe-se que a motivação manifesta-se, primeiramente, nas necessidades fisiológicas (moradia, alimentação e saúde). Tais necessidades funcionam como impulso para as pessoas buscarem a motivação, pois, os resultados representativos do estado motivacional geram segurança e decréscimo de ansiedade.

Para Medeiros (2000), além da automotivação, os desafios enfrentados no dia-a-dia são impulsos motivacionais, pois, resolvendo problemas no trabalho, experimenta-se a auto-realização e, mesmo ocorrendo a desmotivação, busca-se reanimar.

Para os trabalhadores, pequenos cuidados nos processos de interação pessoal podem fazer grandes diferenças motivacionais. O elogio é um exemplo. As tentativas para reduzir os

fatores motivacionais seriam um ato de simplificação de uma variável bastante complexa (MEDEIROS, 2000).

De acordo com Parisi (1989, p. 50), existem quatro desejos fundamentais, que são inerentes a todos os seres humanos e considerados saudáveis:

a) desejo de segurança - ligado à motivação de se sentir seguro, seja quando criança, em companhia dos pais protetores, ou mesmo quando adulto, adquirindo bens materiais que satisfaçam sua saúde física e biológica;

b) desejo de correspondência e resposta - é a motivação de estar bem e em sintonia com seus entes, com colegas de trabalho e com a sociedade em geral, pois, todo ser social tem a necessidade de comunicar-se com os outros;

c) desejo de reconhecimento - funciona como uma continuação do desejo de correspondência e resposta, levando à prática de atos ou ações que sejam reconhecidos pela sociedade como benéficos, incentivando assim, cada vez mais, a repetição desses atos; e

d) desejo de novas experiências - é o que motiva as pessoas a procurarem sempre o aprimoramento, buscando novos ideais, quebrando a monotonia da rotina do cotidiano.

Medeiros (2000, p.118) reconhece que as necessidades humanas, que alavancam a motivação no trabalho, podem ser sintetizadas em quatro necessidades emocionais básicas e que, para cada uma existe uma ação correspondente do líder da equipe:

a) a necessidade de ser notado, onde a pessoa tem a percepção de que não está sozinho e que, mesmo que seu superior não conviva no mesmo ambiente de trabalho, tem conhecimento dos detalhes de sua atividade cotidiana, reconhece seu esforço e corrige falhas, de maneira a deixar explícito que as correções visam sua evolução profissional, aceitando-as e assimilando-as de forma positiva;

b) necessidade de ser aceito, o superior imediato deve procurar ouvir o que seus funcionários têm a dizer e sempre darem retorno às perguntas e dúvidas apresentadas, mesmo que necessite de tempo e consulta para essas respostas;

c) necessidade de ser independente, cada pessoa deve fazer a gestão do próprio serviço e da própria carreira, dispondo de espaço para tomadas de decisões que competem ao seu cargo e função, pois, essa é a forma que permite crescimento pessoal e profissional;

d) necessidade de ser amado: os superiores deverão demonstrar interesse em relação à vida pessoal do funcionário, a pergunta sobre a esposa que não passou bem, ou o bebê que vai nascer, ou simplesmente, que ele sinta que seu chefe fez questão de cumprimentá-lo pessoalmente em determinada ocasião ou quando se encontram casualmente.

Nadler, Hackman e Lawler (1983) apresentam um modelo simples de como obter a satisfação dos funcionários. O desempenho é influenciado pelo esforço feito pelo indivíduo em função de sua motivação, pela sua capacidade (conhecimentos e habilidades) e por restrições ambientais (máquinas quebradas e comportamento de outras pessoas). O desempenho leva a recompensas, que resultam na satisfação. A relação desempenho-recompensas alimenta a motivação. Isso significa que a satisfação depende de fatores como motivação, capacitação, condições organizacionais e sistema de recompensas. Desses componentes, o mais importante e complexo é a motivação.

Uma importante questão reside na compreensão da diferença entre a “motivação autêntica” e a “reação comportamental”. A primeira nasce das necessidades humanas e manifesta-se pela busca por fatores de satisfação. A segunda ocorre quando o comportamento é influenciado por fatores externos (recompensas ou punições), conforme Ohta e Ohta (2004).

Para Stoner e Freeman (1995), três conjuntos de variáveis agem na motivação do indivíduo:

- a) características individuais – interesses, atitudes, necessidades;
- b) características do trabalho – consideradas as mais importantes, pois grande parte dos objetivos motivacionais de uma pessoa encontra-se no trabalho em si;
- c) características da situação do trabalho – fatores do ambiente de trabalho, como política de pessoal, sistema de recompensas, cultura e clima organizacional.

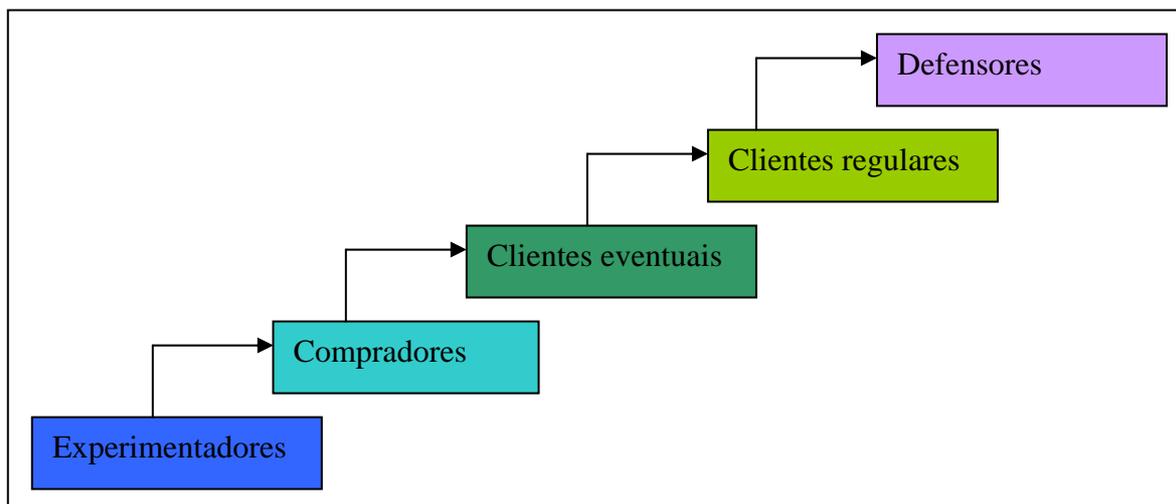
Portanto, o gerenciamento eficaz das pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e, por integrar o capital intelectual, simboliza a importância do fator humano em uma sociedade que vive plenamente a era da informação (BRUM, 2010).

A esse respeito, Tachizawa, Ferreira e Forutna (2010) postulam que, novos tempos exigem modelos de gestão mais eficazes, que conduzam os interesses de toda a organização; sendo assim nessa nova formatação das empresas que a comunicação, o marketing e o marketing interno têm encontrado o cenário que precisam para crescer e se consolidar como estratégias de gestão, complementa Brum (2010).

## **2.5 Programas de Fidelização**

Os Programas de Fidelidade para Rocha (1999) parecem como uma das ferramentas do Marketing de Relacionamento, e têm o objetivo de mostrar aos olhos dos clientes as vantagens que a organização pode oferecer, a fim de alcançar aumento do seu envolvimento com a empresa.

Gordon (1999) representa em uma escada, como os clientes podem evoluir, considerando a lealdade e fidelidade com a organização. Cada degrau é conquistado aos poucos, com o relacionamento, o qual pode aumentar a confiança do cliente, conforme mostrado na Figura 7.



**Figura 7** – Escada de desenvolvimento do cliente

Fonte: adaptado de Gordon (1999).

Os diferentes termos expostos na Figura 6, são descritos no Quadro 3, conforme a fase de interação com a empresa.

<b>Tipos de clientes</b>	<b>Descrição</b>
<b>Experimentadores</b>	Pessoas que tomam conhecimento da empresa e de suas ofertas por meio das primeiras compras experimentais
<b>Compradores</b>	São os experimentadores que estão satisfeitos com a experiência, iniciam e passam a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente
<b>Clientes eventuais</b>	Já foram conquistados, mas ainda mantêm fontes alternativas para os negócios que fazem com a organização
<b>Clientes regulares</b>	Compram da empresa já faz um tempo, a confiança já foi conquistada
<b>Clientes defensores</b>	Aqueles clientes que estão sempre ao lado da empresa, consideram os negócios da empresa como referência e contam aos outros as maravilhas sobre a organização

**Quadro 3** - Tipo de Cliente conforme a fase de interação com a empresa

Fonte: Gordon (1999).

Rocha et al. (2006) estabelecem a diferença entre os Programas de Fidelização e as Promoções de vendas. Os Programas de Fidelização tiveram origem nas companhias aéreas, na década de 80, como forma de retribuir a preferência dos clientes, e logo se espalharam para o Setor de Prestação de Serviços e Financeiro. Os Programas de Fidelização têm por objetivo

estabelecer um vínculo que resista ao tempo e traga resultados a médio e longo prazos. Já as promoções de vendas visam sanar um problema ou criar um volume de vendas em um determinado momento, atuando, basicamente, no curto prazo. O Quadro 4 esboça as diferenças entre ambos.

	<b>Programas de Fidelização</b>	<b>Promoção de Vendas</b>
<b>Objetivo</b>	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
<b>Público</b>	Consumidores mais frequentes, maior gasto médio, mais fiéis	Qualquer comprador, independentemente do perfil
<b>Recompensa para o cliente</b>	De longo prazo	De curto prazo
<b>Duração</b>	Contínua, de longo prazo	Prazo determinado

**Quadro 4** - Diferenças entre programas de Fidelização e Promoção de Vendas

Fonte: Rocha e Veloso (1999, p.56)

Segundo Bogmann (2000), embora os Programas de Fidelização possam variar conforme a área em que a empresa atua, existem quatro fatores básicos para o sucesso desse tipo de ação, conforme identificados no Quadro 5.

<b>Fator para o Sucesso</b>	<b>Conceito</b>
1. Ter apoio da cúpula	Independente da organização, ou da sua estrutura empresarial, o comportamento da alta direção é vital para o sucesso do programa.
2. Estratégias de marketing focadas no consumidor	A organização deve atuar comprometida com o cliente, buscando adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores.
3. O programa deve ser percebido como vantagem Competitiva	Quando a concorrência é muito grande, a distribuição é muito equilibrada, a formação de preços igual e os parâmetros de qualidade, a única arma competitiva disponível são as ações que fidelizam os clientes, que devem ser percebidas como vantagem competitiva sustentável para a organização.
4. A responsabilidade pelo programa deve ser Centralizada	Deve existir uma gerência responsável por definir uma estratégia para a implantação e manutenção do programa, de modo que exista um relacionamento claro com os consumidores e, em caso de problemas, que tenham um defensor interno.

**Quadro 5** - Fatores para o sucesso de um Programa de Fidelidade, segundo Bogmann (2000)

Fonte: Bogmann (2000)

Peppers e Rogers Group (1999) apontam cinco fatores críticos de sucesso para a implantação de Programas de Fidelidade, que estão descritos no Quadro 6.

<b>Fator Crítico para o Sucesso</b>	<b>Conceito</b>
1. A comunicação com o cliente da base	Os programas de fidelidade devem ter uma comunicação constante com os clientes da sua base para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor
2. O treinamento dos funcionários e a comunicação interna	Como a orientação para o cliente é uma filosofia de negócio, é preciso inserí-la na cultura de todos da empresa e assim fazê-la funcionar. As ações de marketing interno são essenciais para essa inserção.
3. Existência de uma infraestrutura tecnológica	Os <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> devem dar à empresa a capacidade de coletar, armazenar e trabalhar com as informações dos clientes e, conseqüentemente, gerar ações de retenção.
4. Apoio da liderança	Se a alta gerência não acreditar nos seus métodos e resultados, dificilmente, essa filosofia será incorporada à cultura da empresa.
5. Mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa	Um programa de fidelidade é um investimento, portanto, necessita ter um resultado que justifique seus custos e despesas. Ao mensurar os resultados, é possível definir futuros investimentos e, ainda, detectar problemas.

**Quadro 6** - Fatores Críticos de Sucesso para um Programa de Fidelidade , segundo Peppers e Rogers Group (1999)

Fonte: Peppers e Rogers Group (1999)

No Quadro 7, os autores Rocha e Veloso (1999, p.56) apresentam os pré-requisitos estratégicos, táticos e operacionais para criar os programas de fidelização:

Pré-requisitos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter apoio da alta direção</li> <li>- Focar o consumidor</li> <li>- Perceber o programa como vantagem competitiva</li> <li>- Estar integrado as diversas ações de marketing</li> </ul>
Pré-requisitos táticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralizar a responsabilidade pelo programa</li> <li>- Envolver os funcionários na ação</li> <li>- Criar uma cultura de <i>database</i></li> <li>- Buscar conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa</li> <li>- Buscar inovações constantes na maneira de fazer negócios</li> </ul>
Pré-requisitos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar serviços por meio das ferramentas de contato com o consumidor</li> <li>- Manter interação com o cliente, mediante diálogo permanente</li> <li>- Manter coerência entre o que se diz e o que se faz, cumprindo operacionalmente o que é prometido</li> </ul>

**Quadro 7** – Pré-requisitos para criar programas de fidelização

Fonte: Rocha e Veloso (1999, p. 56)

Para que um Programa de Fidelização obtenha sucesso, são necessários alguns requisitos, segundo Building (1998):

- a) O produto ofertado deve ter margem de contribuição suficiente;
- b) As recompensas oferecidas devem estar associadas à percepção de alto valor;
- c) A empresa patrocinadora deve ter um comprometimento de longo prazo;
- d) Programa deve ser simples.

Os autores Johnson e Leger (1999, p. 36) afirmam que para se obter retornos positivos com as estratégias de fidelização, a organização deve buscar desenvolver quatro ações:

a) Selecionar clientes adequados: é o momento de definir o público-alvo da estratégia de fidelização, ou seja, o público mais rentável à empresa, e compreender as variáveis valorizadas por esse público;

b) Entregar valor adicional: utilizar as informações com base nas variáveis valorizadas pelo público e proporcionar acesso de maneira diferenciada, com o objetivo de atrair sua participação;

c) Fomentar, continuamente, o relacionamento: buscar contato frequente com os clientes, por meio de ofertas e comunicações apropriadas;

d) Percorrer o caminho correto: consiste em avaliar e promover ajustes nas ações realizadas, de forma que o resultado seja potencializado.

Pesquisas desenvolvidas por Bolton, Kannan e Bramlett (2000) revelam a existência de uma relação positiva entre o nível de satisfação dos clientes e a fidelidade em relação às empresas. O autor revela que os Programas de Fidelização causam impactos positivos no

longo prazo, apenas se as experiências que os clientes tiverem com as empresas forem satisfatórias. Portanto, se faz necessário que ocorra um comprometimento entre todas as áreas da empresa com o Programa de Fidelização.

Nesse sentido, Bolton, Kannan e Bramlett (2000) ressaltam que as decisões de recompra são baseadas nas intenções ou comportamentos anteriores de compra, tendo em vista os níveis de satisfação obtidos anteriormente em relação à empresa e suas concorrentes. Relatam ainda, que os clientes atrelados aos Programas de Fidelização são menos sensíveis à qualidade e aos preços oferecidos pela concorrência. Os autores mencionam duas formas de criar impactos por meio dos Programas de Fidelização aos clientes: a primeira refere-se à utilização da "customização", para reforçar a percepção de valor; a segunda é encorajar os clientes a demandarem cada vez mais benefícios relativos aos produtos e preços.

No Marketing de Relacionamento, os Programas de Fidelização são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. Para construir a Fidelização, é essencial entender as necessidades, os desejos e os valores dos clientes, pois, a comunicação deve reforçar a percepção positiva sobre o produto ou serviço, com a mensagem certa, na hora certa. Um Programa de Fidelização é a persuasão customizada que parte da premissa de que nem todos os clientes são iguais. Os Programas de Fidelização realizam esforços de marketing específicos para determinados segmentos de mercado ou público-alvo. O diálogo sistemático com os clientes facilita à empresa obter dados relevantes para a formação do banco de dados dos clientes que, agregados aos dados de compra, permitem desenvolver estratégias de marketing customizadas e programas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa (<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos09.htm>, 2011).

Torres (2010) relata que pequenos brindes com o nome do funcionário ou cliente e o logotipo da empresa, provavelmente, não são um motivo suficiente para mantê-los satisfeitos e motivados. Mas, pequenos sinais de reconhecimento, apresentados com estilo e com a mensagem certa, podem fazer com que se sintam valorizados. Ao mesmo tempo, reforçam os valores da empresa. É isso que as empresas têm percebido. Os resultados são visíveis e, por isso, o incentivo está tornando-se uma ferramenta estratégica já inclusa nas estratégias anuais das companhias.

Rocha et al (2006) apresentam um exemplo de Programa de Fidelidade desenvolvido pela empresa Claro: o Claro Clube é um programa de fidelidade que se baseia em recompensa pela utilização do celular, de modo que o valor pago pelo cliente é transformado em pontos, que serão trocados por celulares e prêmios, além de descontos.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 332) apresentam outro exemplo de Programa de Fidelização, desenvolvido pela marca Lancôme, de cosméticos, que criou um cartão de fidelidade exclusivo chamado “Rendez-vous” e descobriu que esses clientes, agora, gastam 13,5% a mais do que antes de serem membros.

Segundo Rocha et al. (2006), os Programas de Fidelização para o público externo trabalham uma série de processos, baseados na orientação para o mercado, com o intuito de estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os públicos de interesse, como forma de obter vantagem competitiva sustentável.

### 3. PRODUTOS ORGÂNICOS: O SETOR EM ESTUDO

Este capítulo aborda os Produtos Orgânicos como parte do agronegócio. Apresentam-se conceitos e definições de agricultura e produtos orgânicos, mostrando a evolução da sua produção e do consumo. Está incluída também no capítulo a legislação para produção de orgânicos, ou seja, a utilização de um selo, para que o produto seja reconhecido como orgânico.

#### 3.1 Agricultura Orgânica: a evolução da Agricultura Convencional

Para Trivellato e Freitas (2003), a agricultura é uma atividade relativamente crescente na história da humanidade, surgiu há cerca de 10 mil anos.

Desde que abandonou a vida primitiva e, à medida que a população aumentava, o homem vem modificando intensamente o ambiente em que vive. No decorrer desse processo, houve alteração de hábitos alimentares, com a utilização de substâncias tóxicas, alimentos excessivamente processados, irradiados, geneticamente alterados, além do consumo exagerado de gorduras, açúcares e sódio, conforme demonstrado no Quadro 8. Todas essas alterações tiveram como finalidade o melhoramento de aparência, sabor e conservação de alimentos (DAROLT, 2003). Na visão de Pretti (2000), essas mudanças foram realizadas sem a consciência de que todas essas atitudes poderiam ser nocivas à saúde.

<b>Homem Primitivo</b>	<b>Homem Moderno</b>
Alimentos integrais	Excesso de alimentos refinados
Alimentos ricos em fibras	Alimentos pobres em fibras
Alimentos ricos em nutrientes	Alimentos pobres em nutrientes
Alimentos ricos em energia vital	Alimentos pobres em energia vital
Alimentos consumidos crus	Alimentos processados pelo calor
Menor teor de gordura saturada	Alto teor de gordura saturada
Ausência de açúcar e sódio	Excesso de açúcar e sódio
Ausência de fermentos e antibióticos	Excesso de fermentos e antibióticos
Ausência de agrotóxicos e aditivos químicos	Excesso de agrotóxicos e aditivos químicos

**Quadro 8** – Comparação entre o Padrão Alimentício do Homem Primitivo Comparado ao do Homem Moderno

Fonte: Pretti (2000)

A introdução da química na produção de alimentos provocou o surgimento de uma agricultura altamente dependente de energia, centrada no uso intensivo de insumos químicos sintéticos e sementes melhoradas, que se denomina **Agricultura Convencional**.

Com o desenvolvimento de novas tecnologias, visando o acréscimo da produção de alimentos e a redução dos custos de produção, diversos recursos foram aplicados à agropecuária, como o uso intensivo de defensivos agrícolas, adubos e hormônios. Mas, com o decorrer do tempo, ficaram evidentes os efeitos colaterais deste processo, como a contaminação do meio ambiente e a presença de resíduos de agrotóxicos nos alimentos, criando insegurança entre os consumidores (REZENDE; FARINA, 2001).

Trivellato e Freitas (2003) ressaltam que as altas produtividades obtidas pelos agricultores que adotaram o modelo de agricultura convencional impulsionaram uma drástica transformação no modo de produzir alimentos, que prejudicam tanto a saúde do homem como do planeta.

Vários pesquisadores, contrários à utilização de elementos químicos na agricultura, intensificaram pesquisas no sentido de aprimorar o modelo organobiológico, o qual tem como preocupação central a sustentabilidade da agricultura e visa a conservação e o melhoramento da qualidade dos recursos produtivos locais, de modo a continuar cultivando em longo prazo (TRIVELLATO; FREITAS, 2003).

Nesse sentido, Laurent (2000) menciona que a agricultura vem, ao longo do tempo, deixando de ser entendida apenas como produtora de bens agrícolas e se torna responsável por múltiplas funções, como a conservação dos recursos naturais, do patrimônio natural e da qualidade dos alimentos.

Nas últimas décadas, o consumo de alimentos vem apresentando fortes mudanças, cujos motivos englobam desde questões sócio-demográficas, educação, aspectos étnicos, até o acesso à tecnologia, nutrição, saúde e a maior preocupação com a conservação do meio ambiente (HERRMANN; RODER, 1995; REIG, 1992; GONZÁLEZ, 1995).

Nesse contexto, a agricultura orgânica é resultado de um movimento em que várias correntes estabeleceram formas diferentes de manejo do sistema solo/planta e da criação de animais (NEVES, 2004). Segundo Ehlers (1999), esses movimentos podem ser agrupados em quatro grandes vertentes. Na Europa, surgiram perfis alternativos à agricultura convencional: a agricultura biodinâmica, iniciada por Rudolf Steiner em 1924; a agricultura orgânica, cujos princípios foram estabelecidos entre os anos de 1925 e 1930 pelo pesquisador inglês Sir Albert Howard, e a agricultura biológica, inspirada nas ideias do suíço Hans Peter Müller. No Japão, surgiu a agricultura natural, a partir de 1935, baseada nas ideias de Mokiti Okada. O ponto comum entre as diferentes correntes que formam a base da agricultura orgânica é a busca de um sistema de produção sustentável no tempo e no espaço, mediante o manejo e a proteção dos recursos naturais, sem a utilização de produtos químicos agressivos à saúde

humana e ao meio ambiente. Além da manutenção da fertilidade e da vida dos solos, a agricultura orgânica favorece a diversidade biológica e respeita a integridade cultural dos agricultores, complementa Darolt (2002).

A agricultura orgânica surgiu como alternativa ao sistema convencional - que exige o uso intensivo de agrotóxicos e de adubos solúveis, visando aumentar a produtividade e lucro, promovendo a contaminação ambiental e prejudicando a saúde de produtores e consumidores, devido ao uso de resíduos químicos nos alimentos. Ao contrário do sistema convencional, a agricultura orgânica tem como prioridade a melhoria da qualidade de vida dos produtores e dos consumidores, buscando a sustentabilidade econômica, social e ambiental da atividade agrícola (CUENCA et al., 2007).

De fato, a agricultura orgânica surge da preocupação da população com a crescente degradação do ambiente e da necessidade de melhorar a qualidade de vida, por meio do consumo de alimentos saudáveis (PENA et al., 1997).

Cerveira e Castro (1999) e Campanhola e Valarini (2011) apresentam cinco razões para o crescimento da demanda por produtos orgânicos: (1) preocupação com a qualidade de vida e a saúde; (2) conservação do meio ambiente; (3) equilíbrio espiritual, por meio da ingestão de alimentos saudáveis; (4) grupos organizados contrários ao domínio da agricultura moderna, e (5) indução da utilização dos produtos orgânicos como estratégia de marketing das grandes lojas de supermercados.

A técnica da agricultura orgânica tem como objetivo minimizar os impactos sociais e ambientais advindos da prática agrícola, busca também resgatar valores de respeito e integração do homem com a natureza (TRIVELLATO; FREITAS, 2003). Em virtude disso, a agricultura orgânica é uma forma sustentável de produção, pois busca a biodiversidade e a atividade biológica do solo. Sua produção é baseada no uso de insumos e métodos que recuperam, mantêm e promovem a harmonia ecológica.

Para Oliveira et al. (2006), o grande valor da horticultura orgânica é promover permanentemente o melhoramento do solo. Em sua maioria, a produção orgânica provém de pequenos núcleos familiares que se sustentam da terra. Conservando o solo fértil, a agricultura orgânica prende o homem à comunidade rural a qual pertence, garantindo sua sobrevivência e a de sua família, diminuindo o êxodo rural e fortalecendo o vínculo do homem à terra.

Segundo a definição do Codex Alimentarius (2004), a agricultura orgânica é um sistema de gerenciamento total da produção agrícola, com objetivo de promover e realçar a saúde do meio ambiente, preservar a biodiversidade, os ciclos e as atividades biológicas do solo. Nesse sentido, a agricultura orgânica enfatiza o uso de práticas de manejo em oposição

ao uso de elementos estranhos ao meio rural. Isso abrange, sempre que possível, a administração de conhecimentos agrônômicos, biológicos e até mesmo mecânicos. Não utiliza substâncias químicas ou outros materiais sintéticos que desempenhem no solo funções estranhas às desempenhadas pelo ecossistema.

Na visão de Borguini (2002), na agricultura orgânica, incluem-se todos os produtos alimentícios e não alimentícios obtidos por meio de técnicas orgânicas, com o objetivo de preservar, ao máximo, sua qualidade. Para Caldas e Souza (2000), as técnicas da agricultura buscam a prevenção de doenças e, melhoram a qualidade de vida do indivíduo.

A produção com base nas regras da agricultura orgânica, segundo Farina (2002), tem como objetivo o fortalecimento dos processos biológicos, por meio de diversificação de culturas, fertilização com adubos orgânicos e controle biológico de pragas. Isso, para Carmo (1999, p. 252) significa que “deve ser produzido em uma propriedade que funcione como um organismo, com funções e interações completamente diferentes da agricultura convencional”.

Paschoal (1994, p. 30) afirma que:

sob a denominação alimentos orgânicos, incluem-se todos os produtos alimentícios (inclusive ervas medicinais) produzidos através de técnicas orgânicas e sob normas da agricultura orgânica, sendo processados, manufaturados, embalados, estocados e transportados sob critérios específicos, de modo a preservar o máximo de seus valores nutricionais e biológicos, não sendo permitido o uso de aditivos artificiais, nem de agrotóxicos sintéticos, de fertilizantes minerais solúveis, de drogas veterinárias convencionais e de irradiações ionizantes.

O cultivo orgânico não utiliza pesticidas, herbicidas e fertilizantes químicos sintéticos; pelo contrário, empenha-se em desenvolver um solo saudável, fértil e rotações de culturas saudias. Rezende e Farina (2001) destacam que a agricultura orgânica está fundamentada em práticas de produção que dispensam agrotóxicos e adubos de fácil solubilidade, visando à produção de alimentos isentos de qualquer tipo de contaminação.

Os princípios da agricultura orgânica baseiam-se em um sistema de produção sustentável, economicamente viável e socialmente justo. O sistema de manejo de produção orgânica apresenta particularidades do local, tais como solo, clima, fauna, flora e recursos hídricos. Essas particularidades, muitas vezes, exigem soluções específicas para o tipo de cultivo e tratos culturais (TURRA, 2005).

Salgado (2004) salienta que, na agricultura orgânica, a utilização de substâncias químicas é proibida. Em vez de utilizar fertilizantes artificiais, os produtores usam farinha de

peixe, de osso e adubo composto (produzido do lixo orgânico). Para controlar pragas e insetos, os produtores lançam mão do controle biológico, ou seja, utilização de insetos e plantas que podem arrasar pulgões e lagartas que atacam as plantações.

Na visão de Paschoal (1994, p. 16), a agricultura orgânica foi desenvolvida “para corrigir os erros e as distorções da agricultura industrial”. As variedades de produtividade são também utilizadas no modelo orgânico, mas nunca em sistemas monoculturais.

Andrade (2003) relata que, no Brasil, a introdução de produtos orgânicos se iniciou nos anos de 1980, a partir da iniciativa de cooperativas de consumidores e produtores em privilegiar a garantia da qualidade de alimentos produzidos e comercializados como ecológicos, em contraposição aos produtos oriundos da agricultura convencional e com efeitos negativos sobre a saúde e a natureza (o ambiente) constatados a partir do uso de agroquímicos.

A Revolução Verde, para Brum (1990, p. 44),

“é um programa com objetivo aparente de “contribuir para o aumento da produção e de produtividade agrícola no mundo, através do desenvolvimento de experiências no campo da genética vegetal, para a criação e multiplicação de sementes adequadas às condições de diferentes solos e climas e resistentes às doenças e pragas”.

Para esse autor, a Revolução Verde estava baseada no entendimento de haver diferença nos princípios que regem esse tipo de produção e na importância de lhe atribuir credibilidade.

Willer e Yussefi (2004) constatam, que a agricultura orgânica é praticada em quase todos os países e sua participação em termos de área cultivada está crescendo. Relatam os autores que, atualmente, tem aumentado o interesse das instituições de vários países pela agricultura orgânica, tais como: universidades, órgãos governamentais, instituições de pesquisa, organizações não-governamentais, entre outros. Isso se evidencia através da evolução da implementação de regulamentos no processo produtivo de orgânicos.

Assim, devido à crescente demanda por produtos orgânicos em função dos anseios da sociedade em obter produtos naturais, da necessidade de preservação do meio ambiente e de garantir a vida para as futuras gerações, nota-se que o mercado de produtos orgânicos, de um modo geral, tem-se mostrado bastante expressivo e apresenta-se como uma proposta duradoura e auto-sustentável, enfatizando a qualidade de vida de produtores, consumidores e a preservação do meio ambiente (CUENCA et al, 2007).

### 3.2 Produtos Orgânicos como nicho de mercado no Agronegócio

Como a produção de orgânicos é um nicho mercadológico do agronegócio, para estudar sua comercialização é preciso, entender sua definição e incorporar mais que apenas um tipo de empresa rural. O sistema de produção, industrialização e distribuição de alimentos vem sendo estudado desde que, em 1957, dois pesquisadores americanos reconheceram que não seria mais adequado analisar a economia agrícola nos moldes tradicionais, com setores isolados que fabricavam insumos, processavam os produtos e os comercializavam. Foi assim que Davis e Goldberg apud Batalha (1997) inseriram a agricultura no conceito do *agribusiness*, definindo-o como:

(...) a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (DAVIS; GOLDBERG, 1957 apud BATALHA, 1997, p. 25).

O conceito de agronegócio, tal como apresentado, é também assumido por organizações como a Embrapa (2006), incluindo a somatória das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as operações de produção nas unidades agrícolas, o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos agrícolas, e os itens produzidos a partir deles.

Gozer et al. (2006) destacam que o agronegócio abrange um conjunto de atividades econômicas que abastecem a agricultura, por meio de insumos, bens de capital e serviços; a produção agropecuária, e outras atividades que se agregam à produção primária, como o crédito, a transformação e a distribuição do produto.

Desta forma, para a associação dos produtores e comerciantes de sementes e mudas do Rio Grande do Sul (APASSUL, 2010), o conceito de agronegócio contempla a visão sistêmica das cadeias produtivas agroindustriais, envolvendo todos os segmentos abrangidos nos setores de: insumos materiais (sementes, mudas, fertilizantes, corretivos, agrotóxicos, máquinas e equipamentos); da produção rural propriamente dita; transformação (industrialização); distribuição e comercialização, bem como os ambientes institucional (aparato legal) e organizacional (pesquisa, extensão e ensino, entidades de classe, cooperativas, agentes financeiros), que dão suporte aos ambientes produtivos e de negócios.

Conforme colocado, as operações do agronegócio envolvem as etapas das cadeias produtivas agroindustriais integrando a produção de insumos, produção agropecuária,

industrialização da produção e sistemas de distribuição, ou seja, o agronegócio é entendido como a somatória das atividades agroindustriais, desde a germinação das sementes até o produto chegar às mãos do consumidor final.

Entretanto, a produção de produtos agrícolas no agronegócio inclui tanto os alimentícios quanto os não alimentícios, como madeiras e algodão, por exemplo. Numa visão mais ampla, incluindo os produtos não alimentícios e também o setor industrial e de distribuição, pode-se falar em sistema agroindustrial, que, na visão de Batalha (1997, p. 26), é “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais”.

O agronegócio, como parte do sistema agroindustrial, tem sido entendido, tanto no Brasil como no exterior, como uma das atividades com maior impacto para o seu desenvolvimento. Segundo a instituição Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2006), esse é o setor da economia com maior capacidade de geração de empregos e o maior irradiador de estímulos para outras atividades, movimentando recursos da ordem de US\$ 200 bilhões por ano. Seus efeitos positivos são refletidos para a indústria e o comércio, aumentando a oferta de produtos e, conseqüentemente de empregos, além de gerar inúmeros outros benefícios.

O agronegócio é visto também como uma atividade que colabora para “fixar o homem no campo, reduzindo as pressões sociais nos centros urbanos, além de absorver grandes contingentes com baixa formação escolar. Adicionalmente, se exige uma mão-de-obra melhor qualificada em função da implantação dos complexos agroindustriais” (GOZER et. al., 2006, p. 5).

Como esse setor está em expansão, tanto em nível nacional como internacional, são colocados alguns desafios, tais como:

(...) produzir mais, degradando menos e a custos competitivos; gerar capacidade de diferenciação de produtos e de mercados; abrir novas oportunidades para produtores; enfrentar os novos requisitos competitivos de mercados interno e externo; e estar atualizado para atender aos novos padrões de consumo. Tudo isso requer a implementação de uma política tecnológica voltada para as atividades ligadas ao agronegócio (GOZER et al., 2006, p. 6).

Como um dos desafios colocados ao agronegócio é produzir sem degradar o meio ambiente, Zylbersztajn (2000) afirma:

(...) ocorrem mudanças nos ambientes externos, que surgem muitas vezes por modificações tecnológicas, como a introdução de novas formas de produção e outros valores que os consumidores estejam procurando em

decorrência de terem conhecido uma nova tecnologia alimentar, capaz de aumentar a qualidade destes produtos (ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 12).

De acordo com a concepção desse autor, uma alternativa para conservar o meio ambiente é através da busca de técnicas alimentares, que podem ser realizadas pela inovação de produtos.

Corroborando o parecer acima, Oliveira et al. (2006) afirmam que a inovação no modo de produção se torna uma necessidade para assegurar a preservação da vida e como opção para uma nova tecnologia alimentar na busca da produção sem desfavorecer o meio ambiente e com melhor qualidade de vida.

O agronegócio brasileiro é um setor em expansão e desfruta de perspectivas de ganhos de participação no mercado mundial. No entanto, é preciso que as instituições de desenvolvimento científico e tecnológico continuem colaborando na organização e no desenvolvimento de métodos e processos que garantam cadeias produtivas eficazes e eficientes.

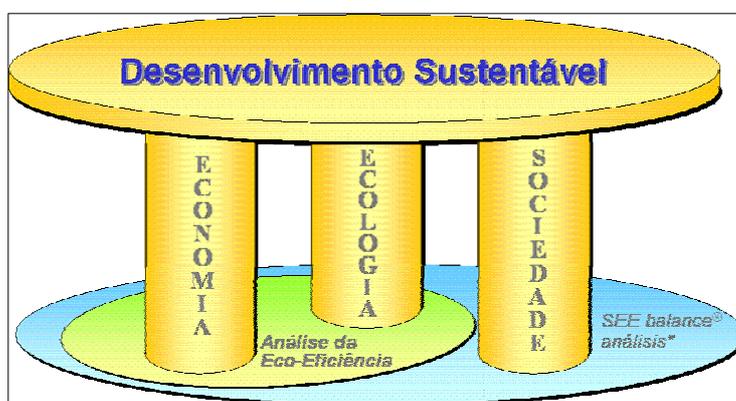
De fato, a alimentação moderna tem conduzido não apenas a um desastre na saúde humana, mas também a uma série de problemas ambientais. A busca pela qualidade alimentar está se tornando uma das principais preocupações dos consumidores conscientes, argumenta Darolt (2000). Como resultado de alguns estudos, Berlin, Lockeretz e Bell (2009) concluíram que os atributos mais procurados pelos consumidores conscientes na compra de produtos são: sabor, valores nutricionais, frescor e confiança no vendedor.

Assim, os orgânicos, alimentos cada vez mais procurados por alguns consumidores nos supermercados, são definidos pela legislação brasileira como produtos de um sistema de produção agropecuária, no qual são adotadas técnicas que otimizam o uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis, mantendo o respeito à integridade cultural das comunidades rurais.

Dada à crescente degradação ambiental, que inclui todo o ecossistema, e à realização de estudos sobre os perigos para a saúde do homem, devido ao consumo de alimentos contaminados com produtos químicos, surge a alternativa de uma alimentação com maior qualidade, representada pelos produtos orgânicos que vêm conquistando vários consumidores, de tal forma que esses alimentos estão sendo cada vez mais procurados nos supermercados. Essa procura por orgânicos, na concepção de Hoff (2000), é derivada da necessidade de reduzir a quantidade de substâncias químicas ingeridas como um passo importante na melhoria da qualidade de vida, considerando-se o acúmulo de agentes agressivos que a humanidade vem adicionando ao seu dia-a-dia (*stress*, poluição).

Para Lages (2003), a preocupação ambiental tem assumido um papel cada vez mais relevante para as empresas e para a sociedade como um todo, não só pela crescente exigência dos governos através de legislação e normas específicas, mas também por pressões de mercado, advindas, principalmente, do consumidor, que se mostra mais informado, exigente e busca melhor qualidade de vida.

Com base no exposto, pode-se justificar, então, a busca do desenvolvimento sustentável, ou sustentabilidade, que envolve o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Esse tripé é apresentado na Figura 8 como *triple bottom line*, ou tripolaridade. Essa terminologia foca não apenas o ambiental, mas também a questão do desequilíbrio social e econômico.



**Figura 8** - Representação do “triple bottom line”  
Fonte: [www.globalreporting.org/Home](http://www.globalreporting.org/Home) (2010)

Da perspectiva de sustentabilidade, a agricultura orgânica é um dos fatores positivos que sustentam esse desenvolvimento, pois é um sistema de produção que visa à preservação do meio ambiente; o grande objetivo da horticultura orgânica é promover permanentemente o melhoramento do solo, pois na concepção de Darolt (2002, p. 7), é um tipo de agricultura que “exclui o uso de agrotóxicos, fertilizantes solúveis, hormônios e qualquer tipo de aditivo químico”.

Os métodos utilizados na agricultura orgânica têm como objetivo manter os ecossistemas estáveis e auto-sustentáveis, por meio de princípios ecológicos e de conservação dos recursos naturais.

A OIA (Organização Internacional Agropecuária) sustenta, ainda, que os produtos orgânicos são obtidos em sistemas sustentáveis, pois não usam agrotóxicos nem produtos químicos, mantêm os recursos naturais e a fertilidade do solo, e têm qualidade garantida por

certificadoras. Sua produção traz vantagens para o produtor, dado que mantém a sustentabilidade do sistema evitando a erosão no solo. Já, para o consumidor representa a oferta de alimentos saudáveis, “identificáveis e garantidos por certificadoras” (OIA, 2010). Tais organizações “avalizam um sistema saudável de produção de alimentos” ([www.planetaorganico.com.br](http://www.planetaorganico.com.br)) e fornecem um selo oficial de garantia.

Na concepção de Souza (1998, p. 14), o termo:

orgânico é melhor compreendido quando se visualiza o conceito da unidade produtiva como um organismo, onde todos os componentes (o solo, os minerais, os microorganismos, a matéria orgânica, os insetos, as plantas, animais e homens) interagem para criar um todo coerente.

Na visão de Vogtmann (1984), a agricultura orgânica é entendida como a agricultura que não utiliza produtos químicos na produção de alimentos. Esse tipo de agricultura exclui o uso de qualquer tipo de fertilizantes, agrotóxicos, reguladores de crescimento e aditivos de rações animais, elaborados sinteticamente (USDA, 1980). O uso de fertilizantes orgânicos evita os inconvenientes dos fertilizantes sintéticos (PASCHOAL, 1994). A utilização dessas técnicas orgânicas tem como objetivo corrigir as deformidades da agricultura industrial complementa Vogtmann (1984).

Na visão de Bonilha (1992, p. 16), o sistema orgânico parte do reconhecimento de que o fator essencial para a eliminação das doenças em plantas e animais é a fertilidade do solo. Para atingir tal objetivo, utiliza-se o “processo de compostagem”, chamado também de “Indore”. Nesse processo, os resíduos da propriedade são transformados em húmus, que, segundo Paschoal (1994, p. 21), “o material depositado no solo, resultante da decomposição de matéria viva (como animais e plantas)”, que aplicados ao solo restauram sua fertilidade por meio de um processo biológico natural.

As razões para um consumidor preferir um produto orgânico são a informação sobre suas vantagens nutricionais, a ausência de agrotóxicos e a confiança de que foi produzido conforme as normas de sustentabilidade. Assim, é um produto, cujo principal valor está na confiança.

Com base em uma pesquisa realizada por Cuenca et al (2007), pode-se perceber o perfil, os motivos que levam ao consumo de orgânicos e o local de aquisição do produto. Sendo assim, a pesquisa relata que os consumidores de produtos orgânicos possuem nível de instrução de médio a superior completo, são bem informados e geralmente provenientes da zona urbana. Em termos de renda per capita e familiar, pertencem aos grupos de classe média

e média alta. Os consumidores de produtos orgânicos compram, conscientemente, os produtos por considerá-los com maiores benefícios à saúde; acreditam que possuem mais qualidade, e o seu consumo é feito, diariamente, por toda a família. Dentre o composto de produtos oferecidos, as hortaliças são os principais produtos orgânicos consumidos, com destaque para a alface, seguindo-se o consumo de frutas e ovos. O principal local de compra para aquisição dos produtos na opinião dos consumidores é o supermercado.

De acordo com Souza (2000), os produtos orgânicos classificam-se como bens de crença, pois apresentam atributos de qualidade altamente específicos, não identificáveis mediante simples observação. Para o autor, qualidade relaciona-se não apenas com aspectos visuais, tais como: aparência ou sanidade, mas também, com a isenção de produtos químicos. A qualidade diz respeito também à confiabilidade na presença de propriedades específicas nos produtos, ou seja, refere-se à confiança com que os consumidores podem comprar determinados produtos, se estiverem buscando características específicas.

Na agricultura orgânica, busca-se a qualidade de vida, evitando danos à saúde do homem, a degradação do meio ambiente, as perdas de resistência das plantas, pois, como o cultivo orgânico não utiliza pesticidas, herbicidas e fertilizantes químicos sintéticos, desenvolve-se um solo saudável e fértil.

Pelo fato de não utilizar agrotóxicos, os sistemas orgânicos não desequilibram o meio natural. A irrigação e a mecanização são controladas, uma vez que os solos com teores adequados de matéria orgânica retêm mais água e facilitam o trabalho na terra, complementa Paschoal (1994).

Esse equilíbrio da terra é conseguido na agricultura orgânica por considerar a propriedade agrícola como uma unidade, onde solo, planta, animal e homem interagem em harmonia com o meio ambiente. Assim, busca-se o equilíbrio entre todos os componentes do ecossistema, das plantas cultivadas e do desenvolvimento da vida do solo.

Há defensores da ideia de que a agricultura orgânica é um sistema de gerenciamento total da produção agrícola, que visa promover e realçar a saúde do meio ambiente, preservar a biodiversidade, os ciclos e as atividades biológicas do solo (www.unioeste.com.br, 2011). Nesse sentido, enfatiza o uso de práticas de manejo em oposição ao uso de elementos estranhos ao meio rural. Isso abrange, sempre que possível, a administração de conhecimentos agrônômicos, biológicos mecânicos. Mas, exclui a adoção de substâncias químicas ou outros materiais sintéticos no solo que tenham funções diversas das desempenhadas pelo ecossistema.

Paschoal (1994) menciona algumas técnicas específicas para a produção de orgânicos:

a) **Manejo e conservação do solo e da água:** a premissa mais importante em agricultura orgânica é que desenvolve solos bem estruturados, com adequada fertilidade em nutrientes disponíveis às plantas e em quantidades equilibradas. Teores satisfatórios de húmus, água e ar produzem plantas saudáveis, com metabolismo equilibrado, naturalmente resistente a pragas, capazes de produzir alimentos nutritivos, saudáveis, saborosos e livres de resíduos tóxicos que, por sua vez, colaboram para a saúde de animais e pessoas. O manejo se faz pelo controle de erosão, adubação orgânica, trabalho correto de máquinas e rotação de culturas.

b) **Incorporação de matéria orgânica e de nutrientes minerais:** outra premissa básica é que o solo, e não o adubo, deve nutrir as plantas e, para isso, o solo deve ser alimentado e nutrir as plantas. Dessa forma, os fertilizantes minerais solúveis são proibidos, principalmente os nitrogenados. O propósito da fertilização é ativar a vida do solo, possibilitando o desenvolvimento de organismos úteis e promover o equilíbrio de nutrientes, o que só é possível com adubação orgânica.

c) **Rotação de culturas e cultivo múltiplo:** deve-se eliminar as monoculturas, substituindo-as por policulturas, nos sistemas de rotação e de cultivo múltiplo, o que resulta na diminuição do número de pragas e no controle da erosão e manutenção da fertilidade do solo.

d) **Manejo natural de pragas:** em agricultura orgânica, mesmo as espécies potencialmente daninhas não são consideradas inimigas, mas, sim, indicadoras de erros de manejo na propriedade agrícola, os quais provocam desequilíbrios no solo, na planta ou no agroecossistema como um todo. Conhecidas as causas, modificam-se as técnicas, a fim de conseguir estabilidade. O manejo é feito, principalmente, por processos preventivos naturais e integrados: rotação de culturas e cultivo múltiplo; época e métodos de plantio e colheita; adubação orgânica, e tratamento adequado do solo.

e) **Uso adequado de máquinas e implementos agrícolas:** o sucesso da agricultura está em grande parte ligado à boa estrutura do solo, o que se consegue com adubação orgânica e manejo adequado do solo e da água. A compactação é evitada com o uso de tratores leves e a aração deve ser superficial, entre 12 e 15 cm de profundidade.

f) **Uso de fontes alternativas de energia:** a viabilidade atual e futura do processo de produção agrícola depende da substituição da energia proveniente dos combustíveis fósseis (petróleo e carvão) por energia de fontes renováveis (biomassa, hidráulica, eólica, solar, animal e humana). Por não usarem fertilizantes sintéticos e agrotóxicos (que representam de 40 a 80% do custo da produção), e por empregarem mais mão-de-obra (dentro do econômico),

sem perderem produtividade, as propriedades agrícolas orgânicas são mais eficientes no uso de energia, mais lucrativas e menos dependentes do petróleo e da flutuação do seu preço no mercado internacional.

g) **Integração agricultura - criação animal:** animais domésticos constituem parte fundamental de quase todos os métodos alternativos de agricultura, não só pelos produtos que fornecem, mas, também pelo esterco que proporcionam, componente básico para a produção de composto. Instalações adequadas para a coleta de estrumes e do preparo de composto são indispensáveis por questões econômicas e práticas. A saúde animal depende da saúde das plantas que, por sua vez, depende do equilíbrio dos nutrientes no solo. Por isso, as rações devem ser produzidas na propriedade

h) **Qualidade dos alimentos:** a qualidade biológica interna (valor nutritivo, ausência de resíduos tóxicos, aroma e sabor), e não apenas o aspecto externo comercial, é o que se objetiva obter pelos métodos orgânicos de agricultura. A adubação orgânica, comparada com a mineral, produz alimentos mais ricos em vitaminas, aminoácidos e sais minerais.

i) **Comercialização:** a descentralização da estrutura produtiva e de distribuição e venda é outra meta da agricultura orgânica. Verduras, legumes, frutas, cereais, leite, queijo, pães e outros alimentos podem ser adquiridos, diretamente, nas propriedades agrícolas, entregues nas residências, ou comprados em lojas especializadas. Cooperativas, associações de agricultores, distribuidores e revendedores, especializados em alimentos orgânicos e insumos naturais, também atuam na comercialização dos produtos, industrializados ou não, de fazendas, hortas e pomares não convencionais.

j) **Conservação da natureza e da dignidade humana:** o agroecossistema não é constituído apenas pelas culturas vegetais e animais exploradas economicamente, mas, pela totalidade dos componentes físicos, químicos e biológicos mutuamente relacionados, que contribuem para a estabilidade do processo produtivo. Assim, a conservação do solo, da água (água do solo, do lençol freático e de rios e lagos), do ar, da fauna e flora e do ambiente silvestre é de extrema importância. A preservação da sociedade rural e dos costumes, saúde, bem-estar e auto-suficiência das famílias dos agricultores é meta prioritária, por ser o homem o integrante de maior relevância nos sistemas agrícolas. A estética da propriedade rural também é importante para quem nela habita e quem vê à distância.

Rezende e Farina (2001) detectam as principais características da agricultura orgânica, que são:

a) proteção da fertilidade do solo no longo prazo, devido à manutenção dos níveis de matéria orgânica e promoção da atividade biológica;

b) fornecimento de nutrientes para a cultura de modo indireto, que serão disponibilizados as plantas após a ação dos microrganismos; e

c) controle de ervas, pragas e doenças, com base na rotação de culturas, adubação orgânica, diversidade, predadores naturais e uso de variedades resistentes, sendo mínima ou nula a intervenção química ou biológica.

Dentre as inúmeras definições da agricultura orgânica aqui apresentadas, o ponto central desta atividade é ser “livre de agrotóxicos”, que é o grande propulsor do movimento.

Os benefícios da agricultura orgânica estão relacionados à conscientização dos consumidores sobre os malefícios à saúde pelos resíduos de agrotóxicos e adubos químicos. Uma postura bastante presente nos consumidores de produtos orgânicos e que demonstra sua consciência dos benefícios é de que preferem pagar um pouco mais, mas, não terem despesas com medicamentos posteriormente.

Os consumidores “verdes”, ou ecologicamente conscientes e responsáveis, são definidos ou representados por aqueles indivíduos que buscam para consumo apenas os produtos que causem mínimo ou nenhum prejuízo ao meio ambiente. Anderson Jr.; Cunningham (1972) realizaram um estudo, onde identificaram algumas características dos consumidores socialmente conscientes, como a preocupação em satisfazer não apenas suas necessidades pessoais, mas, também com o bem-estar da sociedade e do ambiente; a inserção em uma classe econômica acima da média e com ocupações profissionais de reconhecimento e *status*.

O conhecimento das questões ambientais na concepção de Lages (2003), além de ser considerado um indicador da possibilidade de ação consciente do consumidor, não significa um comportamento de compra ecologicamente correto. Assim, compreender todos os comportamentos e características que determinam o consumo de um indivíduo socialmente consciente é relevante para que empresas e profissionais da área consigam oferecer produtos e serviços preocupados com as questões ambientais, planejando e implementando estratégias competitivas sustentáveis.

Uma pesquisa realizada pelo Datacenso (2002) mostra a principal motivação, no Brasil, para a compra de alimentos orgânicos. Os resultados da pesquisa mostraram que os principais motivos que levam os consumidores a adquirirem orgânicos foram:

- (1ª) e (2ª) colocações – faz bem à saúde, é saudável;
- (3ª) colocação – não tem agrotóxicos;
- (4ª) colocação - tem mais sabor;
- (5º) lugar – é natural e tem mais qualidade.

Assim, os consumidores de orgânicos optam pelo produto, pois, muito mais que um produto sem agrotóxicos, é o resultado de um sistema de produção agrícola, que busca manejar, de forma equilibrada, o solo e os demais recursos naturais (água, plantas, animais e insetos), conservando-os e mantendo a harmonia desses elementos entre si e com os seres humanos.

Para Salgado (2004), os sistemas orgânicos de produção protegem as nascentes de água, as áreas desmatadas são reflorestadas, os animais e os vegetais nativos são preservados e não se faz o uso de queimadas. Em razão disso, um maior número de pessoas buscam por esse tipo de alimentação especial.

Percebe-se, então, que os sistemas orgânicos de produção utilizam técnicas que previnem a devastação de florestas e o ataque à biodiversidade. Com isso, os ecossistemas são preservados e, por não utilizarem agrotóxicos e fertilizantes, os produtores orgânicos não contaminam os rios e mantêm a qualidade da água consumida pelos indivíduos.

Com base nas definições dos produtos orgânicos apresentadas anteriormente, nota-se que uma de suas maiores propostas é garantir um desenvolvimento sustentável, ou seja, ter um crescimento econômico conciliado com a preservação dos recursos naturais.

Assim, os produtos orgânicos, originados da agricultura orgânica, desenvolvem sistemas sustentáveis, beneficiando o meio ambiente e gerando qualidade de vida para a população, uma vez que o desenvolvimento sustentável é formado pela junção do social, econômico e ecológico. A busca por alternativas que gerem o desenvolvimento sustentável por parte dos indivíduos é um dos resultados da tomada de consciência da sociedade acerca da crise ambiental.

Nesse sentido, os produtos orgânicos, além de serem isentos de agrotóxicos, tendem a ser mais saborosos que os tradicionais (SALGADO, 2004). De acordo com Paschoal (1994), o alimento orgânico deve apresentar qualidade biológica, nutritiva e, ainda, ser isento de agrotóxicos, fertilizantes minerais solúveis, hormônios e antibióticos.

### **3.3 Certificação: a base legal dos produtos orgânicos**

De acordo com os termos gerais de padronização da ISO – *International Organization for Standardization*, a certificação é um procedimento pelo qual uma terceira parte assegura, por escrito, que um produto, processo ou serviço está de acordo com requisitos específicos, ou determinados padrões, através da emissão de um certificado (HAUSELMANN, 1996).

A certificação de produtos orgânicos visa conquistar maior credibilidade dos consumidores e demonstrar maior transparência às práticas e aos princípios utilizados na produção orgânica. A certificação é outorgada por diferentes agências certificadoras no país, as quais possuem normas específicas para a concessão do seu selo de garantia (CAMPANHOLA ; VALARINI, 2001).

As agências certificadoras precisam ser credenciadas por um órgão autorizado, que reconheça, formalmente, que uma pessoa ou organização tem competência para desenvolver determinados procedimentos técnicos de fiscalização da produção. No caso brasileiro, esse procedimento deve ser realizado pelo Colegiado Nacional de Produtos Orgânicos (farina, 2002).

Com a crescente demanda por produtos orgânicos, Paschoal (1994) enfatiza a necessidade de se disciplinar tanto o setor produtivo, como os setores industriais e comerciais, de modo a assegurar a autenticidade desses produtos para os consumidores, desde seu cultivo até chegarem às mãos dos consumidores.

Segundo Lampkin (1994) o fator mais importante que distingue os sistemas de produção orgânicos, é a existência de padrões e normas técnicas específicas. A necessidade do estabelecimento dessas normas, segundo Lima (1995), surgiu da necessidade de os consumidores terem segurança quanto à qualidade dos produtos que consomem, pois o desenvolvimento desse mercado depende da confiança dos consumidores na autenticidade dos produtos orgânicos que, por sua vez, só pode ser assegurada por legislações eficientes, complementam Lampkin e Padel (1994).

Assim, foram criadas na Europa, na Austrália, no Brasil e em outros países, associações de agricultura orgânica, que estabelecem normas técnicas para a produção, a industrialização e o comércio de alimentos orgânicos, visando disciplinar esse importante segmento econômico (PASCHOAL, 1994).

O autor identifica que o passo inicial nesse sentido foi dado pela IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements*), que elaborou as normas básicas para a agricultura orgânica, a serem seguidas por todas as associações afiliadas, quando da elaboração de suas normas próprias.

O primeiro aspecto abordado pelas legislações de produção orgânica, em todo o mundo, diz respeito às normas relativas ao modo de produção orgânica, as quais têm por objetivo sistematizar a produção de alimentos orgânicos, determinando os procedimentos permitidos e os proibidos. São normas de caráter geral, que se prestam à determinação das diretrizes a serem seguidas por aqueles que pretendem produzir organicamente

(STRINGHETA, 2003). Portanto, para que a produção seja reconhecida como orgânica, faz-se necessária a adoção de técnicas específicas pelo produtor.

No Brasil, a certificação teve origem informal, por meio das organizações não-governamentais, que estabeleceram normas e técnicas internas para a produção e desenvolveram selo de garantia para seus produtores (ORMOND et al; 2002).

A Instrução Normativa nº 007, de 17 de maio de 1999, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2010), declara como:

sistema orgânico de produção agropecuária e industrial, todo aquele em que se adotam tecnologias que otimizem o uso de recursos naturais e socioeconômicos, respeitando a integridade cultural e tendo por objetivo a auto-sustentação no tempo e no espaço, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energias não renováveis e a eliminação do emprego de agrotóxicos e outros insumos artificiais tóxicos, organismos geneticamente modificados - OGM/transgênicos, ou radiações ionizantes em qualquer fase do processo de produção, armazenamento e de consumo, e entre os mesmos, privilegiando a preservação da saúde ambiental e humana, assegurando a transparência em todos os estágios da produção e da transformação, visando: a) a oferta de produtos saudáveis e de elevado valor nutricional, isentos de qualquer tipo de contaminantes que ponham em risco a saúde do consumidor, do agricultor e do meio ambiente; b) a preservação e a ampliação da biodiversidade dos ecossistemas, natural ou transformado, em que se insere o sistema produtivo; c) a conservação das condições físicas, químicas e biológicas do solo, da água e do ar; d) o fomento da integração efetiva entre agricultor e consumidor final de produtos orgânicos, e o incentivo à regionalização da produção desses produtos orgânicos para os mercados locais.

Complementando a Instrução Normativa 007/99, Zamberlam e Froncheti (2002) relatam que:

considera-se produto da agricultura orgânica, seja "*in natura*" ou processado, todo aquele obtido em sistema orgânico de produção agropecuária e industrial. O conceito de sistema orgânico de produção agropecuária e industrial abrange os denominados ecológicos: biodinâmico, natural, sustentável, regenerativo, biológico, agroecológico e permacultura. Para efeito desta Instrução considera-se produtor orgânico tanto o produtor de matérias-primas como o processador das mesmas (ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2002, p. 71).

Com base na Instrução Normativa, esses autores identificam a maneira de considerar uma propriedade rural que esteja sob sistema orgânico de produção. Quando a propriedade inteira não foi convertida para a produção orgânica, a agência certificadora deverá assegurar-se de que a produção convencional está separada da produção orgânica.

Sobre o período de conversão para que um produto receba a denominação de

orgânico, deve ser obedecido um tempo mínimo de manejo orgânico: 12 meses para a produção de culturas anuais e de pastagens perenes; 18 meses para a produção de culturas perenes (ZAMBERLAN; FRONCHETI, 2002).

Ainda, com base na Instrução Normativa 007/99, as máquinas e equipamentos utilizados nas propriedades orgânicas não devem conter resíduos contaminantes, ou seja, a prioridade deve ser da produção orgânica (MAPA, 2010).

Zamberlam e Froncheti (2002, p. 7) esclarecem o que a Instrução Normativa 007/99 considera sobre adubos e condicionantes de solos permitidos:

a) da própria unidade de produção, desde que livre de contaminantes: composto orgânico; vermicomposto; restos orgânicos; esterco (sólido ou líquido); restos de cultura; adubação verde; biofertilizantes; fezes humanas, somente quando compostadas na unidade de produção e não empregadas no cultivo de olerícolas; microorganismos benéficos ou enzimas, desde que não sejam OGM/transgênicos; e outros resíduos orgânicos.

b) obtidos fora da unidade de produção: somente se autorizados pela certificadora vermicomposto; esterco composto ou esterco líquido; biomassa vegetal; resíduos industriais, chifres, sangue, pó de osso, pelos e penas, tortas, vinhaças e semelhantes, como complementos da adubação; algas e derivados, e outros produtos de origem marinha; peixes e derivados: pó de serra, cascas e derivados, sem contaminação por conservantes; microorganismos, aminoácidos e enzimas, desde que não sejam OGM/transgênicos; cinzas e carvões vegetais; pó de rocha, biofertilizantes; argilas ou ainda vermiculita; compostagem urbana, quando oriunda de coleta seletiva e comprovadamente livre de substâncias tóxicas, somente se constatada a necessidade de utilização da adubo e do condicionador, através de análise, e se os mesmo estiverem livres de substâncias tóxicas.

Na concepção de Oliveira et al (2006), a maioria das normas é baseada nas normas internacionais para produção de orgânicos, e os certificados emitidos têm por objetivo garantir que os produtos adquiridos sejam orgânicos. Os autores ainda ressalta a importância da fiscalização do produto quanto aos níveis de contaminação microbiológica, pois, em princípio, todo alimento colocado à venda deveria ser seguro para o consumo, não somente os orgânicos, e, nesse caso, seriam desnecessárias normas específicas para tal garantia. Portanto, os certificados não garantem que os mesmos produtos estejam livres de qualquer contaminação química ou biológica ao longo da cadeia produtiva, como desejaria o consumidor.

Além das normas técnicas que servem para orientar o produtor de orgânicos, as associações implantaram um sistema de certificação por meio de selos oficiais que garantem a

qualidade do produto como orgânico. Na visão de Paschoal (1994), o selo de certificação tem as seguintes finalidades:

(1) fomentar as práticas de agricultura orgânica; (2) estabelecer e promover uma marca de qualidade, para possibilitar aos consumidores uma forma de adquirirem produtos orgânicos; (3) proteger os consumidores contra fraudes comerciais; e (4) proteger os agricultores e comerciantes de alimentos orgânicos da ação de competidores desonestos (PASCHOAL, 1994, p.40).

Todo produtor deve seguir as normas técnicas e passar pelo crivo das exigências de uma agência certificadora que, após um processo que exige adequação de todo o processo de produção baseado na legislação, concede um selo de certificação.

Da perspectiva de certificação, Stringheta (2003) ressalta que todos os produtos cultivados ou manejados pelas propriedades orgânicas devem ser rotulados, para que possam ser identificados quando oferecidos ao consumidor. A legislação nacional dispõe no item 5 da Instrução Normativa 007/99, que “além de atender as normas vigentes quanto às informações que devem constar nas embalagens, os produtos certificados deverão conter um ‘selo de qualidade’ registrado no Órgão Colegiado Nacional, específico para cada certificadora” (STRINGHETA, 2003, p. 375).

Para garantir a qualidade e procedência orgânica, os produtos devem possuir, além de um Selo Oficial de Garantia fornecido pelas associações de agricultura orgânica, um sistema de certificação de agricultores e firmas, que assessoram a propriedade com informações técnicas e fiscalizam a propriedade (PASCHOAL, 1994). Para esse autor o selo de certificação compreende as seguintes categorias:

a) agricultores, fruticultores, criadores e outros produtores de alimentos orgânicos certificados; b) industriais e comerciantes que processam, manufaturam e vendem produtos alimentícios (inclusive ervas medicinais) de origem orgânica certificada; e c) industriais e comerciantes que manufaturam e vendem fertilizantes, sementes, mudas e outros insumos naturais, que estão de acordo com as normas técnicas para a produção orgânica certificada de alimentos orgânicos (PASCHOAL, 1994, p. 41).

Assim, o processo de certificação é uma prática que surgiu da necessidade de se identificar a procedência e o processamento de um alimento orgânico, permitindo ao agricultor um produto diferenciado e mais valorizado, estabelecendo uma relação de confiança com o consumidor.

Esse processo de certificação e autorização das agências certificadoras do uso de um selo é identificado por Paschoal (1994) em três modalidades:

- a) **certificação de propriedades:** refere-se à certificação de fazendas, sítios e chácaras;
- b) **certificação de produtos alimentícios:** para produtos elaborados segundo as normas e técnicas orgânicas; e
- c) **certificação de insumos naturais:** relativa a fertilizantes orgânicos, adubos orgânicos, sementes e mudas orgânicas.

Para Strigheta (2003), a certificação tem como objetivo autorizar o exercício de culturas orgânicas nas propriedades inspecionadas. Para que a certificação seja efetivada se faz necessário que o produtor obedeça todos os requisitos dispostos pelo regulamento. Fica como responsabilidade da certificadora a manutenção das propriedades e dos produtos por ela certificados.

Na visão de Salgado (2004), os consumidores devem sempre procurar o selo de qualidade emitido por certificadoras, que tem como objetivo avaliar se a produção do alimento segue os critérios estabelecidos pela agricultura orgânica. Para ganhar o selo, os produtores seguem várias precauções e têm suas lavouras fiscalizadas de seis em seis meses. A presença do selo garante, portanto, a procedência e a qualidade dos produtos.

Alguns produtores orgânicos reconhecem que a certificação é de grande importância para garantir a qualidade de um produto orgânico, mas, representa também um obstáculo para o crescimento do mercado orgânico, pois, de acordo com o tipo de certificação, pode influenciar no custo do produto, onde se incluem as despesas da certificação, o tamanho da área a ser certificada, as despesas com inspeção, a elaboração de relatórios, as análises laboratoriais do solo e da água, as visitas de inspeção, o acompanhamento e emissão do certificado, argumenta Ormond et al (2002).

Com o intuito de tornar a certificação acessível aos produtores com baixa disponibilidade financeira, a Rede Ecovida de Agroecologia desenvolveu um modelo alternativo de certificação, ao qual denominou “Certificação Participativa”, que se apoia “na responsabilidade e nos valores éticos de cada produtor que compõe o núcleo regional”. Os grupos são orientados por comissões de ética das associações de produtores ou cooperativas, e o processo de certificação é acompanhado por entidades de assessoria técnica e pelo envolvimento dos consumidores, numa tentativa de retomar o clima de confiança mútua existente nos processos de negociação direta entre produtores e consumidores (VIGLIO, 1996).

A certificação do produto é uma estratégia comercial para o produtor de orgânicos, pois, permite uma diferenciação, torna a produção orgânica tecnicamente mais eficiente ao

exigir planejamento e documentação criteriosa por parte do produtor. Outra vantagem da certificação é a divulgação dos princípios norteadores da agricultura orgânica na sociedade, colaborando, assim, para o crescimento do interesse pelo consumo de alimentos orgânicos.

Cabe ressaltar que, para Farina (2006), alguns produtores, buscando atender às diferentes exigências dos mercados compradores, são certificados por mais de um certificador. Independentemente da agência certificadora, para que o produto possa ser vendido como orgânico, a propriedade deve passar por um período de conversão. O processo de certificação geralmente, inclui visitas periódicas de inspeção, realizadas na unidade de produção agrícola, quando o produto é comercializado *in natura*, e também nas unidades de processamento, quando o produto for processado. As inspeções devem ser tanto programadas (com o conhecimento do produtor) quanto aleatórias (sem o seu conhecimento prévio). O tempo necessário para a conclusão do processo de certificação depende de vários fatores e varia conforme o ciclo produtivo das atividades e da agência certificadora. Se o estabelecimento já produz conforme as normas orgânicas, a emissão do certificado é praticamente imediata, após a inspeção, caso não seja detectado nenhum procedimento que esteja em desacordo com as normas de produção e comercialização da agência certificadora (FARINA, 2006).

No tocante ao armazenamento, Zamberlam e Froncheti (2002) relatam que, de acordo com a Instrução Normativa 007/99, os produtos orgânicos devem ser mantidos separados dos não-orgânicos, não podendo, então ser armazenados ou transportados juntos, exceto, quando claramente identificados, embalados e fisicamente separados. Todos os produtos deverão ser adequadamente identificados durante os processos de armazenagem e transporte. O Órgão Colegiado Nacional deverá estabelecer padrões para a prevenção e controle de poluentes. A agência certificadora deverá regular as formas e os padrões permitidos para a descontaminação, limpeza e desinfecção de todas as máquinas e equipamentos, onde os produtos orgânicos são mantidos, manuseados ou processados. As condições ideais do local de armazenagem e do transporte de produtos são fatores necessários para a certificação de sua qualidade orgânica.

De acordo com a Instrução Normativa 007/99, o processamento engloba todas as técnicas de transformação, conservação e envase de produtos, tanto de origem animal como vegetal. Em todo esse processo, a higiene é o fator principal, de modo a garantir que os materiais usados no manejo dos produtos biológicos não entrem em contato com os produtos convencionais. A limpeza dos estabelecimentos e a embalagem dos produtos devem ser feitas com produtos biodegradáveis (STRINGHETA, 2003).

Para esse autor, mesmo os produtos que não são constituídos totalmente por produtos biológicos poderão ser certificados como processados, desde que seu componente principal seja oriundo de produção ecológica. Nesse ordenamento, os alimentos orgânicos são classificados em três níveis, de acordo com sua composição: alimentos 100% orgânicos, alimentos orgânicos e elaborados com orgânicos (STRINGHETA, 2003). Nos dois últimos níveis as porcentagens de elementos biológicos são de 95% e 70%, respectivamente. Os produtos que contenham menos de 70% de seu conteúdo compreendido por produtos orgânicos não poderão ser denominados orgânicos.

Assim, Vailati et al. (2003) consideram que o primeiro passo de qualquer interessado em produzir orgânicos terá que, obrigatoriamente se enquadrar nas normas e nos critérios estabelecidos por uma agência certificadora, de acordo com a legislação. Após o recebimento do pedido, no qual deve constar o plano de manejo orgânico ou o plano de conversão da área, a instituição envia um técnico para verificar a situação de produção da propriedade a ser certificada. O técnico elabora um relatório e o encaminha para o Conselho de Certificação da própria entidade, que decide sobre sua concessão. O custo do processo varia de acordo com os critérios de cada certificadora. Caso não seja autorizada a concessão, a entidade informa ao interessado os itens que necessitam melhorar para a certificação futura, e, concedida, é obrigatória a elaboração de um contrato de certificação, estabelecendo os direitos e obrigações do produtor e da agência certificadora (ORMOND et al. (2002).

Além desses procedimentos Paschoal (1994) relaciona seleciona os documentos exigidos pelas certificadoras para os pedidos de certificação e uso do selo de garantia:

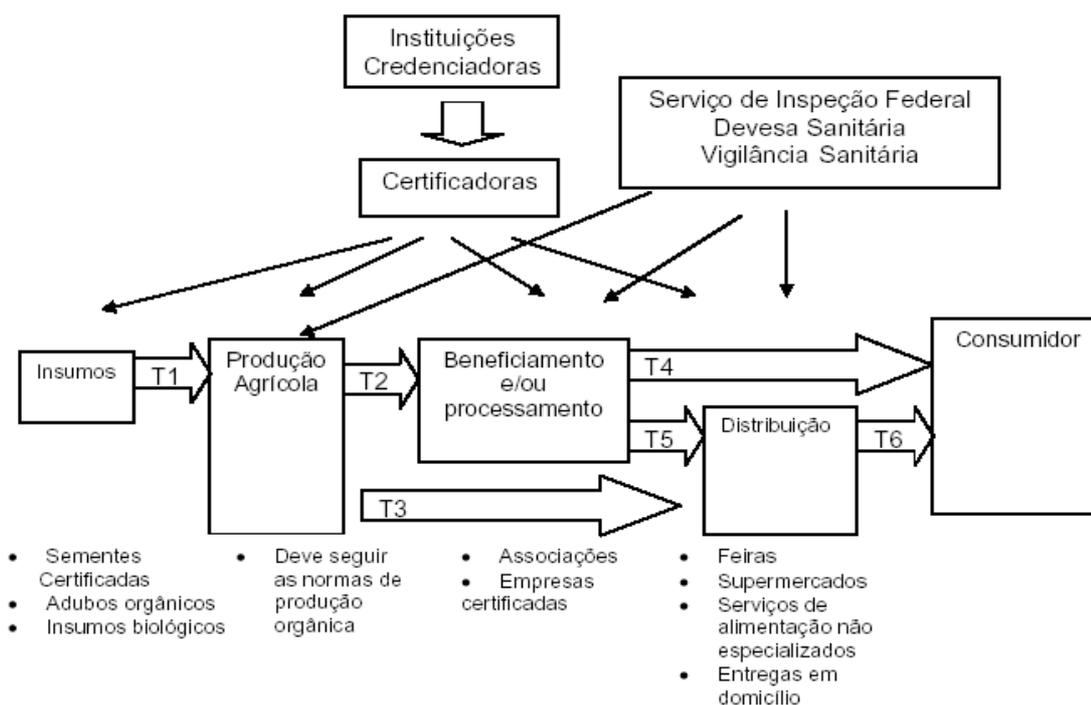
- questionário, que deve ser preenchido por meio de uma entrevista, levando em consideração detalhes sobre práticas agrônômicas, técnicas de manufatura, processamento e origem de matérias-primas e insumos;
- declaração assinada pelo solicitante, de que as informações declaradas são verdadeiras;
- relatório de inspeção, composto de comentários sobre a propriedade e os métodos utilizados;
- análises de laboratório, com dados sobre a fertilidade dos solos, níveis de resíduos e valor nutritivos dos alimentos; e
- conferência de documentos e dados, para possível localização devido a eventuais falhas no processo.

Entre as vantagens da certificação já mencionadas, Ramos (2001) menciona a de tornar a produção mais eficiente, pois, exige planejamento e uma série de documentos obrigatórios por parte do produtor. Outra vantagem é a divulgação dos princípios norteadores da agricultura orgânica na sociedade, colaborando, assim, para o crescimento do interesse em consumir produtos orgânicos. Por fim, cabe ressaltar que a certificação é mais do que um instrumento de confiabilidade para o mercado dos produtos orgânicos: é uma poderosa estratégia de construção da cidadania, buscando mobilizar as comunidades regionais e a sociedade em geral, para a produção e consumo de alimentos mais saudáveis e harmonizados com as atuais necessidades de preservação e conservação dos ambientes naturais.

### **3.4 O Sistema Mercadológico dos Produtos Orgânicos no Agronegócio**

A inserção de produtos orgânicos no hábito alimentar dos consumidores permitiu caracterizá-los como um tipo de negócio, ou seja, lideram um nicho de mercado, o que faz com que se abra espaço para este tipo de bem no Agronegócio. Isto cria, segundo Brum (1988), interdependência entre as atividades rurais e a indústria e reforça as funções da agricultura no desenvolvimento econômico. Com base na concepção do autor, pode-se citar a produção de orgânicos como exemplo de desenvolvimento de um novo nicho de mercado da cadeia agroindustrial do agronegócio, inserido, portanto, num Sistema Mercadológico específico.

A Figura 9 especifica o sistema mercadológico dos produtos orgânicos envolvendo seus principais elementos: a) insumos (adubos e sementes); b) produção agrícola; c) beneficiamento / processamento; d) distribuição (FARINA, 2002).



**Figura 9** – Sistema Agroindustrial de Produtos Orgânicos  
Fonte: Farina (2002)

Segundo mostrado na Figura 8, a primeira transação (T1) envolve o segmento fornecedor de insumos. Mesmo com o surgimento de agentes especializados para fornecimento de insumos para a agricultura orgânica, em muitos casos, o produtor produz seus próprios insumos, como resultado de outras atividades agrícolas da propriedade, sempre de acordo com as normas técnicas estabelecidas pela Instrução Normativa 07/99, que estabelece as regras básicas para a produção orgânica no Brasil. Em linhas gerais, os padrões de certificação orgânica são estabelecidos pelo Departamento Técnico das agências certificadoras, que promove reuniões periódicas com agrônomos, veterinários e produtores orgânicos para determinar a viabilidade técnica das práticas propostas.

Ainda em relação à Figura 8 (FARINA, 2002), da produção rural, o produto orgânico pode seguir dois caminhos: para a empresa processadora ou beneficiadora (T2), ou em direção ao consumidor final, quando o produto é comercializado diretamente entre o produtor e o consumidor, pela entrega em domicílio, ou em feiras livres especializadas (T3), como a feira de produtores orgânicos da AAO em São Paulo. Uma vez beneficiado e/ou processado, o produto pode seguir três caminhos: entrega para o supermercado (T4), venda direta ao consumidor por meio de entregas em domicílio e venda em feiras livres (T5) (FARINA, 2002).

### 3.5 Panorama da produção orgânica no Brasil

O cultivo de orgânicos no Brasil, na concepção de Oliveira et al (2006), tem apresentado um crescimento acentuado. O mercado de orgânicos movimenta, atualmente, US\$ 25 bilhões ao ano no mundo, de acordo com informações do diretor da Organização Internacional Agropecuária (ANBA, 2010).

O site ([www.chacaradeorganicos.com.br/2010/02/mercado-de-organicos-cresce-e-tem-oportunidades](http://www.chacaradeorganicos.com.br/2010/02/mercado-de-organicos-cresce-e-tem-oportunidades), 2011), divulga que o mercado de orgânicos em 2010 apresentou números favoráveis para o seu crescimento, da ordem de 30% no mundo.

A associação Bio Suisse ([www.bio-suisse.ch/](http://www.bio-suisse.ch/), 2011) divulgou que o número de produtores e a área orgânica diminuíram em 2010, mas o mercado continuou a crescer em mais de 6%. As informações para o ano de 2011 indicam que o mercado de produtos orgânicos está crescendo positivamente, apontando 6,1% de crescimento.

Levando em consideração outras informações, no período de dez anos, o mercado de orgânicos nos Estados Unidos cresceu de US\$ 1 bilhão para US\$ 25 bilhões (<http://g1.globo.com/globo-reporter/noticia/2010/11/mercado-de-organicos-nos-eua-cresce-us-24-bilhoes-em-dez-anos.html>, 2011).

No Brasil, as vendas de produtos orgânicos alcançaram R\$ 350 milhões, em 2010. Esse valor é 40% superior ao registrado em 2009, conforme os números divulgados pelo Projeto Organics Brasil, organização não-governamental (ONG) que reúne empresas exportadoras de produtos e insumos orgânicos. Esse valor de crescimento mostra a difusão do setor. Uma das razões para esse crescimento segundo o coordenador do Agroecologia do Ministério da Agricultura, Rogério Dias, é o aumento na busca por informações sobre produtos orgânicos, levando e conseqüentemente, ao aumento do consumo. ([www.expogrande.com.br/noticias/ver/3057/mercado-de-organicos-no-brasil-cresce-40-em-2010.html](http://www.expogrande.com.br/noticias/ver/3057/mercado-de-organicos-no-brasil-cresce-40-em-2010.html), 2011).

As 72 empresas associadas à Organics Brasil, representam mais de 60% do setor e exportaram cerca de U\$ 108 milhões em 2010, segundo levantamento do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Esse valor é 30% superior às receitas geradas em 2009. Os produtos mais exportados são os do complexo soja (grão, farelo e óleo), açúcar, café, cacau e frutas (abacaxi, mamão e manga). Os principais países consumidores são Holanda, Suécia, Estados Unidos, França, Reino Unido, Bélgica e Canadá.

O representante do Ministério da Agricultura, destaca também que o número de feiras de produtos orgânicos tem crescido bastante no país, o que favorece a comercialização. Segundo o coordenador, hoje, os produtos orgânicos mais procurados pelos brasileiros são hortaliças, legumes, frutas e produtos processados como sucos, arroz, açúcar e café (<http://www.expogrande.com.br/noticias/ver/3057/mercado-de-organicos-no-brasil-cresce-40-em-2010.html>, 2011).

O mercado global de produtos orgânicos, em 2010, foi marcado por um início de ano com cautela e indefinições em decorrência da crise econômica nos países europeus e no mercado norte-americano. Porém, no decorrer do ano, os resultados mostraram que houve uma expansão na demanda e retomada do crescimento. O segmento mostra sinais de que a demanda continua forte e em ascensão. Nos Estados Unidos, país com o maior mercado mundial, apesar da crise econômica que o levou a crescer pouco mais de 1,2% em 2009, o segmento de orgânicos apresentou crescimento da ordem de 5,2% para alimentos e 9,2% para não alimentos, atingindo um montante na ordem de US\$ 24,2 bilhões (<http://www.roraimaemfoco.com/colunistas/opinimainmenu-50/20316-artigo-2010-foi-um-ano-bom-para-exportacao-de-organicos-ming-liu-.html>, 2011)

Segundo a Organic Trade Association (OTA), o mercado de orgânicos distribui-se em dois segmentos: o de alimentos, que contribuiu com cerca de 93% do total dos produtos comercializados, e o de não alimentos, com, aproximadamente 7% de produtos. Comparando-se com o mercado de convencionais, os orgânicos já representam cerca de 3,5% de todos os alimentos comercializados no mundo. No primeiro semestre de 2010, a maioria das empresas nacionais apontou um resultado pouco expressivo, em termos de retorno, marcado por posicionamentos de manutenção de pedidos e foco na manutenção de clientes conquistados nos anos anteriores. A partir do segundo semestre, a retração diminuiu e houve retomada da expansão dos mercados. Este volume foi cerca de 85% superior ao do ano de 2009, sinalizando contínuo crescimento, com destaque para o segmento de produtos semi-industrializados e produtos a granel ([www.roraimaemfoco.com/colunistas/opinimainmenu-50/20316-artigo-2010-foi-um-ano-bom-para-exportacao-de-organicos-ming-liu-.html](http://www.roraimaemfoco.com/colunistas/opinimainmenu-50/20316-artigo-2010-foi-um-ano-bom-para-exportacao-de-organicos-ming-liu-.html), 2011).

Segundo pesquisa realizada pela Federação Internacional de Movimentos de Agricultura Orgânica, o Brasil é o terceiro maior país com áreas destinadas à plantação de orgânicos, equivalente a 1,8 milhões de hectares, precedido pela Austrália, com 12 milhões de hectares, e a Argentina, com 2,8 milhões de hectares (AGÊNCIA BRASIL, 2010).

Os dados do IPD (2011) mostram que, nos anos de 2005, haviam 12 empresas associadas como empresa de orgânicos, que atingiram um volume de exportação de US\$ 9,5 milhões. Em 2006, o número de empresas associadas passou para 33 e o volume de exportação subiu para US\$ 15 milhões; em 2007 eram 42 empresas e a receita de exportação atingiu US\$ 21 milhões. No ano de 2008, 67 empresas associadas resultaram num volume de exportação de US\$ 58 milhões, mantendo uma tendência de crescimento. Em 2011, registram-se 71 empresas, segundo os dados da Organics Brasil (2011).

Considerando que o ramo de Produtos Orgânicos é gerido com bases legais muito especiais, como a certificação, se questionou, se o marketing de relacionamento seria assumido pelos gestores das indústrias de produtos Orgânicos, dado que representam um nicho muito específico do mercado no Agronegócio, ou se utilizam ferramentas do marketing transacional?

Por outro lado, dentre os instrumentos do marketing de relacionamento, o levantamento teórico focalizou dois em especial, os Programas de Endomarketing e os Programas de Fidelização. A pesquisa realizada a partir deste referencial, enfocou itens específicos, de cada Programa. Para os de Endomarketing, mostrou a importância de investigar os benefícios oferecidos e alcançados, abrangência dos níveis envolvidos, tipos de ferramentas utilizadas: capacitação, comunicação interna, pesquisa, seleção, motivação, treinamento e plano de carreira.

Da mesma forma, o referencial teórico apontou como itens importantes de investigação em relação aos Programas de Fidelização de clientes: tempo de vigência, benefícios oferecidos, segmentos atingidos, tipos de ferramentas utilizadas: comunicação, pesquisa mercadológica, atendimento ao pós-venda, serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e CRM.

Tais detalhes são especificados na Metodologia, a seguir.

#### 4. METODOLOGIA

O objetivo da primeira etapa da pesquisa foi desenvolver e esclarecer os conceitos vinculados ao referencial teórico do tema, num estudo exploratório de múltiplos casos, que segundo Boyd e Westfall (1986), é “o primeiro passo do processo de pesquisa” e é usado, nas palavras de Malhotra (2005), para “explorar a situação do problema”.

Vergara (2004), Aaker, Kumar e Day (2001) ressaltam que a pesquisa de caráter exploratório é utilizada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema. O estudo exploratório apoia-se em diversas fontes de informação, sendo a primeira delas os dados secundários. Essas informações são as que, segundo Mattar (1996), já foram coletadas, tabuladas, e até ordenadas.

Já Malhotra (2005, p. 72) considera os dados secundários como “quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos, podendo estar em pesquisas anteriores, ou em documentos, ou em publicações”, e defende sua utilização lembrando que os mesmos “podem ser levantados rapidamente a um custo baixo”.

A pesquisa em dados secundários num primeiro momento envolveu livros, revistas, teses e dissertações sobre o tema, pesquisa em anais de eventos científicos, banco de teses da Universidade de São Paulo- USP e outros programas de Mestrado e Doutorado, documentos das organizações em estudo, tais como catálogos, relatórios e outros.

Tais atividades de pesquisa constituem as investigações preliminares do projeto; também nessa etapa, foi realizada, por observação nas seções de produtos orgânicos de cadeias de supermercados (Carrefour, Sondas e Pão de Açúcar), a identificação das respectivas indústrias produtoras, via investigação nas embalagens dos produtos ali ofertados.

A pesquisa em dados secundários em um segundo incluiu consultas a meios eletrônicos de busca na *web*, com o objetivo de investigar as indústrias produtoras de produtos orgânicos, no sentido de identificar as estratégias de Marketing de Relacionamento para seu público interno e externo. Essa técnica, segundo Severino (1999), é uma fonte válida de informação.

Outra fonte de informação foram as pessoas com experiência - os dirigentes e pessoas ligadas à gestão dos Programas de Endomarketing e de Fidelização de clientes.

Portanto, para alcançar o objetivo geral: Analisar o perfil e apresentar os resultados estatísticos do emprego dos Programas de Marketing de Relacionamento em suas vertentes:

Programas de Fidelização e Programas de Endomarketing, em um ramo específico do setor do agronegócio, o de produtos orgânicos.

Foram aplicados dois questionários junto aos gestores de uma amostra de doze fabricantes de produtos orgânicos dentre as 24 organizações investigadas e contatadas; assim a amostra da pesquisa foi por conveniência e compreendeu 12 empresas.

O primeiro questionário (apêndice A) teve como objetivo analisar o perfil de cada programa de Endomarketing e o segundo (apêndice B) com objetivo de levantar dados para análise de cada Programa de Fidelização de Clientes.

Os pontos principais investigados no questionário sobre Programas de Endomarketing (apêndice A) diziam respeito à identificação (títulos ou ações dos Programas oferecidos), objetivos, pessoas envolvidas. Para avaliação das ações e dos benefícios de tais Programas voltados ao público interno, foram criadas categorias de análise, a partir da pesquisa bibliográfica. O apêndice A permite visualizar que se avaliam itens tais como estímulo à participação, melhoria nas atitudes e comportamento dos colaboradores, uso de pesquisas internas, dentre outros.

Já o apêndice B, voltado aos Programas de Fidelização, questionou os gestores sobre o perfil dos segmentos priorizados e sobre as ações que faziam parte de tais programas, sendo que essas últimas também foram definidas a partir do referencial bibliográfico. Por fim, também com base na pesquisa bibliográfica, foram investigados os instrumentos utilizados na Gestão do Relacionamento com Clientes: Pesquisa Mercadológica, uso de CRM (no questionário, identificado como “ sistema computadorizado”), comunicação, atendimento ao pós-venda e o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente ).

O Quadro 9 detalha a metodologia com base na informação necessária e a fonte de informação para o alcance dos objetivos específicos.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Informação necessária</b>	<b>Fonte da Informação</b>
1. Levantar as empresas industriais produtoras de orgânicos no mercado	Dados para a apresentação da empresa: localização, número de funcionários, tipo de produtos	<i>Sites</i> e entrevistas com gestores
2. Investigar a existência de Programas de Fidelização dos clientes	Título do (s) Programa (s) e objetivos	Pesquisa na <i>web</i> e entrevistas com gestores (uso de questionário, apêndice B)
3. Investigar a existência de Programas de Endomarketing	Título do (s) Programa (s) e objetivos	Pesquisa na <i>web</i> e entrevistas com gestores (uso de questionário, apêndice A)
4. Analisar o perfil de cada programa de Endomarketing (PEnd)	Tempo de vigência benefícios oferecidos, abrangência dos níveis envolvidos, tipos de ferramentas utilizadas: capacitação, comunicação interna, pesquisa, seleção, motivação e treinamento, plano de carreira.	Quadro do questionário, elaborado com base em Ponce (1995), Kotler (1993), Bekin (1995)
5. Analisar o perfil de cada programa de Fidelização de clientes	Tempo de vigência, benefícios oferecidos e alcançados, segmentos atingidos, tipos de ferramentas utilizadas: comunicação, pesquisa mercadológica, atendimento ao pós-venda, serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e CRM	Quadro do questionário, elaborado com base em Pesquisa na bibliografia e questionário desenvolvido com base em Gordon (1999), Rocha e Veloso (1999), Bogmann (2000), Peppers e Rogers Group (2005), Building (1998), Bolton, Kannan e Bramlett (2000), Johnson e Leger (1999) e Martins et al (2010)
6. Comparar a incidência de cada tipo de programa nas prioridades das indústrias do agronegócio de produtos orgânicos	Comparação dos resultados dos objetivos específicos 2 e 3	Resultados das pesquisas dos objetivos 2 e 3
7. Comparar o perfil da assunção do Marketing de Relacionamento pelas indústrias dos produtos orgânicos, por meio dos Programas de Fidelização e de Endomarketing	Tempo de implantação, a abrangência e a profundidade da implantação de um e outro tipo de Programa.	Comparação dos resultados dos objetivos específicos 4 e 5

**Quadro 9** - Metodologia da Pesquisa: as fontes de informação

Fonte: elaborado pela autora

Assim, foram investigadas 12 empresas industriais de produtos orgânicos, cujos dados são apresentados no Quadro 10:

<b>Empresa</b>	<b>Site / e-mail</b>	<b>Telefone</b>	<b>Endereço</b>	<b>Cidade/Estado</b>	<b>Contato</b>
----------------	----------------------	-----------------	-----------------	----------------------	----------------

<b>1) Mãe Terra</b>	<a href="http://www.maeterra.com.br/site/jtesser@maeterra.com.br">www.maeterra.com.br/site/ jtesser@maeterra.com.br</a>	(11) 3468-0170	Rua: Sabiá, 45	Osasco/SP	Joice – Marketing  Gabriela – Gestão de Pessoas
<b>2) Campo Verde: Chá orgânico</b>	<a href="http://www.chaverde.com.br/comercial@chascampoverde.com.br">www.chaverde.com.br comercial@chascampoverde.com.br</a> <a href="mailto:rodrigo@chascampoverde.com.br">rodrigo@chascampoverde.com.br</a>	(41) 3278-5951	Rua: William Booth, 751	Curitiba/PR	Rodrigo Andreoli
<b>3) Açúcar União orgânico</b>	<a href="http://www.ciauniaio.com.br/site/home.htm">www.ciauniaio.com.br/site/home.htm</a> <a href="mailto:paulo.murad@cosan.com.br">paulo.murad@cosan.com.br</a>	0800132027  16-21052899  16-21052812	Fazenda Boa Fé, s/nº	Sertãozinho/SP	Paulo Murad
<b>4) Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi</b>	<a href="http://www.vinicolagaribaldi.com.br">www.vinicolagaribaldi.com.br</a> <a href="mailto:coviga@vinicolagaribaldi.com.br">coviga@vinicolagaribaldi.com.br</a>	(54) 3464 8100  (54) 3464 8134	Rua Getulio Vargas 50	Bento Gonçalves/ RS	Maiquel Vignatti
<b>5) Arroz Blueville</b>	<a href="http://www.blueville.com.br">www.blueville.com.br</a> <a href="mailto:asilva@blueville.com.br">asilva@blueville.com.br</a>	0800 9796122 (11) 4208 7000  (51)91399 540	Alameda Surubiju, 1688	São Paulo/ SP	Adriana Silva
<b>6) Jasmine Orgânico</b>	<a href="http://www.jasminealimentos.com/empresa">http://www.jasminealimentos.com/empresa</a> <a href="mailto:cristina.santos@jasminealimentos.com.br">cristina.santos@jasminealimentos.com.br</a> <a href="mailto:marketing@jasminealimentos.com.br">marketing@jasminealimentos.com.br</a>	(41) 21067871	Rua Bartolomeu Lourenço de Gusmão, 4809	Curitiba/PR	Cristina Santos
<b>7) Morro Grande</b>	<a href="http://www.cafemorrogrande.com.br/home/index.html">http://www.cafemorrogrande.com.br/home/index.html</a> <a href="mailto:rh@morrogrande.com.br">rh@morrogrande.com.br</a>	(19) 21063660  (19) 21063652	Rua José Coelho Prates Jr., 250	Piracicaba/ SP	João Robson
<b>8) Yamamoto yama</b>	<a href="http://www.yamamotoyama.com.br">www.yamamotoyama.com.br</a> <a href="mailto:sergio.midori@psi.com.br">sergio.midori@psi.com.br</a>	11-38127177	Falta endereço	São Paulo/SP	Sergio Watanabe
<b>9) Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda.</b>	<a href="http://www.provaso.com.br">www.provaso.com.br</a>	(19) 3806-9141  (19) 98212728	Rodovia SP 340, Km 153	Mogi-Mirim/ SP	Valter
<b>10) Namastê</b>	<a href="http://www.namaste.ind.br">www.namaste.ind.br</a>	(79)3255-0960	Fazenda Mãe Terra,	Santana de São Francisco/ CE	Débora Silva

	<a href="mailto:contato@namaste.ind.br">contato@namaste.ind.br</a>		povoado saúde		
	<a href="mailto:debora@namaste.ind.br">debora@namaste.ind.br</a>				
<b>11)Jalles Machado</b>	<a href="http://www.jallesmachadosa.com.br/">http://www.jallesmachadosa.com.br/</a>  <a href="mailto:vendas@jallesmachado.com.br">vendas@jallesmachado.com.br</a>	(62) 3389-9056	Fazenda São Pedro - Rodovia GO-080 - Km 75,1	Goianésia /GO	Elton Simão Vieira
<b>12)Viapaxbio</b>	<a href="http://www.viapaxbio.com.br">http://www.viapaxbio.com.br</a>  <a href="mailto:mauricio@viapaxbio.com.br">mauricio@viapaxbio.com.br</a>	(47) 34180121  (47) 3418-0121  (47) 9613-5652	Rua dos Holandeses, 1217	Pirabeiraba/Joinville / SC	Mauricio Celso Ferreira Jr

**Quadro 10 – Relação de Empresas Investigadas no Estudo.**

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações encontradas nos *sites* das empresas

Os dados coletados nas empresas foram caracterizados por meio de uma análise descritiva dos dados coletados na amostra, apresentados por meio de tabelas e gráficos, por meio de cuja análise se busca atender aos objetivos do estudo. Deste modo, a segunda etapa do estudo pode enquadrar-se como um estudo descritivo, o qual, argumentam McDaniel & Gates (2003, p. 33) “compreende as relações básicas da área do problema”; são estudos “conduzidos para responder às perguntas: quem, o que, quando, como e onde”. Num segundo momento, as informações coletadas na pesquisa foram analisadas qualitativamente, por meio de discussão e interpretação dos resultados. Segundo Iemma (1992, p. 6), “a análise qualitativa é utilizada para descrever qualidades e categorias”. A análise qualitativa servirá para desenvolver uma comparação entre as os projetos desenvolvidos pelas organizações, segundo as teorias disponíveis na área.

A Figura 10 apresenta o protocolo da pesquisa realizada.



**Figura 10** – Protocolo da Pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Para melhor entender a pesquisa em que a tese está baseada, o Quadro 11 apresenta a amarração metodológica, relacionando o problema de pesquisa, o objetivo geral e as proposições, com o embasamento teórico que deu respaldo à pesquisa e as fontes de informação.

<b>Problema de pesquisa:</b> Seria o marketing de relacionamento uma diretriz de gestão mercadológica interessante e como tal, assumido pelos Produtores Orgânicos, dado que representam um nicho muito específico do mercado no Agronegócio, com exigências especiais de certificação?		
<b>Objetivo geral:</b> Analisar o perfil e apresentar os resultados estatísticos do emprego dos Programas de Marketing de Relacionamento em suas vertentes: Programas de Fidelização e Programas de Endomarketing, em um ramo específico do setor do agronegócio, o de produtos orgânicos.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Proposições da Tese</b>	<b>Fonte de informação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar a existência de Programas de Endomarketing</li> <li>- Analisar o perfil de cada programa de Endomarketing (PEnd)</li> </ul>	<p><b>Proposição 1:</b> As indústrias que processam produtos orgânicos, que seguem Programas de Endomarketing, baseiam-se nas prerrogativas de Ponde (1995) contando necessariamente, com apoio da alta administração, como decorrência da estratégia organizacional, e envolvem todas as categorias de colaboradores organizacionais, desde o nível mais baixo até o mais alto.</p>	<p>- Quadro (questão 1.1 e 1.2) do questionário, elaborado com base em Ponce (1995), Kotler (1993), Bekin (1995), Gordon (1999)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar a existência de Programas de Fidelização dos clientes</li> <li>- Analisar o perfil de cada programa de Fidelização de clientes</li> </ul>	<p><b>Proposição 2:</b> É de se esperar que, na priorização de públicos como alvos de Programas de Fidelização, as indústrias de produtos orgânicos sigam a escada de clientes (experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares, e defensores), apresentada por Gordon (1999).</p> <p><b>Proposição 3:</b> As indústrias de produtos orgânicos trabalham os pré-requisitos estratégicos, táticos e operacionais, nos programas de fidelização de clientes, conforme colocado por Rocha e Veloso (1996).</p> <p><b>Proposição 4:</b> As empresas produtoras de orgânicos trabalham os fatores básicos para o sucesso dos programas de fidelização: apoio da direção da empresa, estratégias focadas no consumidor, programas percebidos como vantagem competitiva e responsabilidade pelo programa centralizada, de acordo com o postulado por Bogmann (2000).</p> <p><b>Proposição 5:</b> As indústrias que processam produtos orgânicos trabalham os fatores críticos para o sucesso dos Programas de Fidelidade:</p>	<p>- Quadros ( questões 1, 2, 3, 4, 5) do questionário, elaborado com base em pesquisa bibliográfica e questionário desenvolvido com base em Gordon (1999), Rocha e Veloso (1999), Bogmann (2000) e Peppers e Rogers Group (2005), Building (1998), Bolton (2000), Johnson e Leger (1999) e Martins et al (2010)</p>

	<p>comunicação com o cliente da base, treinamento e comunicação interna, infraestrutura tecnológica, apoio da liderança, mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa. Com isso, o produto ofertado deve ter margem de contribuição suficiente, as recompensas oferecidas devem estar associadas à percepção de alto valor, a empresa patrocinadora deve ter um comprometimento de longo prazo e o programa deve ser simples. Tais colocações são baseadas em trabalhos de Peppers e Rogers Group (2005) e Building (1998).</p> <p><b>Proposição 6:</b> As empresas em busca de retorno positivo das estratégias de fidelização de clientes desenvolvem ações, como: selecionar clientes adequados, entregar valor adicional, fomentar continuamente o relacionamento e percorrer o caminho correto, seguindo as colocações de Johnson e Leger (1999).</p>	
Levantar as empresas industriais produtoras de orgânicos no mercado		<p>- Pesquisa por observação em embalagens de produtos orgânicos, em supermercados, conforme descrito na metodologia</p> <p>- 24 empresas (apêndice C) das quais foram investigadas as apresentadas no Quadro 12.</p>
Comparar a incidência de cada tipo de programa nas prioridades das indústrias do agronegócio de produtos orgânicos		- Questionários dos apêndices A e B.
Comparar o perfil da assunção do Marketing de Relacionamento pelas indústrias dos produtos orgânicos, por meio dos Programas de Fidelização e de Endomarketing		- Questionários dos Apêndices A e B.

**Quadro 11** - Matriz de Amarração Metodológica

Fonte: elaborado pela autora

## **5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, apresentam-se os resultados das investigações relativas às indústrias produtoras de alimentos orgânicos processados. No item 5.1 apresentam-se em mais detalhes as organizações selecionadas para a pesquisa. No item 5.2, os resultados das investigações sobre o Marketing de Relacionamento praticado por elas, tanto o direcionado para os colaboradores, via Programas de Endomarketing, quanto o direcionado aos clientes finais, via Programas de Fidelização. Os dados sobre Programas de Fidelização de Clientes e Programas de Endomarketing foram pesquisados junto aos gestores das mesmas, por meio de entrevistas realizadas com uso de questionários estruturados (apêndices A e B).

### **5.1 Apresentação das empresas investigadas**

Este item apresenta as empresas investigadas no estudo, incluindo o composto de produtos oferecidos, a data de fundação, a localização e o porte da empresa, conforme pode ser visualizado no Quadro 12.

Pelo método da analogia, preconizado por Boyd e Westfall (1986) para a análise de resultados de Estudos de Caso pode-se identificar:

- a) itens comuns a todos,
- b) itens comuns a uma parte dos casos;
- c) itens únicos de alguns casos.

Ao analisar o Quadro 12, nota-se que as empresa com os itens únicos de alguns casos, isto é, casos de empresas que são as únicas a oferecer determinado item, são:

- a) a Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi, com o vinho;
- b) a Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos LTDA, com o adubo e
- c) a empresa Morro Grande, com o café orgânico.

Quanto aos itens comuns a uma parte dos casos, algumas empresas, tais como: Mãe Terra, Jasmine, Namastê e Viapaxbio oferecem grupos de produtos únicos, tais como: salgadinhos, geléias, doces, polpas e óleos.

Por fim, não há um produto que seja oferecido por todas as organizações.

<b>Empresa</b>	<b>Produtos Oferecidos</b>	<b>Data de Fundação</b>	<b>Localização</b>	<b>Porte</b>
1) Mãe Terra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caseirito orgânico (macarrão)</li> <li>• Cookies Orgânicos Integrais</li> <li>• Salgadinho</li> <li>• Barra de cereais</li> <li>• Granola e matinais</li> <li>• Arroz</li> <li>• Quinoa e amaranto</li> <li>• Cereais e fibras</li> <li>• Semente e grãos</li> <li>• Soja e derivados</li> <li>• Aveia e derivados</li> <li>• Massas</li> <li>• Chás</li> <li>• Açúcar</li> <li>• Temperos</li> <li>• Complementos alimentares</li> </ul>	1979	Osasco/SP	Médio
2) Campo Verde: Chá orgânico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chá verde em sachê</li> <li>• Chá mate em sachê Chá verde a granel</li> <li>• Chá branco</li> <li>• Chá branco a granel</li> <li>• Chá preto</li> </ul>	2003	Curitiba/PR	Médio
3) Açúcar União orgânico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açúcar orgânico</li> </ul>	1910	Sertãozinho/SP	Grande
4) Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinhos em geral</li> </ul>	1931	Bento Gonçalves	Pequeno
5) Arroz Blueville	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arroz</li> </ul>	1983	São Paulo/SP	Médio
6) Jasmine Orgânico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quinoa</li> <li>• Soja</li> <li>• Açúcar</li> <li>• Amaranto</li> <li>• Arroz</li> <li>• Azeite</li> <li>• Chás</li> <li>• Cookies</li> <li>• Linhaça</li> <li>• Farinha de trigo</li> </ul>	1990	Curitiba/PR	Médio
7) Morro Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café</li> </ul>	1930	Piracicaba/ SP	Pequeno
8) Yamamotoyama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chá</li> </ul>	1890	São Paulo	Micro
9) Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adubo</li> </ul>	1986	Mogi-Mirim/ SP	Pequeno
10) Namastê	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chás</li> <li>• Apícola</li> <li>• Condimentos</li> </ul>	2000	Santana de São Francisco/CE	Micro
11) Jalles Machado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açúcar</li> </ul>	1980	Goianésia /GO	Médio
12) Viapaxbio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achocolatados</li> <li>• Açucars</li> </ul>	1994	Pirabeiraba/ Joinville / SC	Pequeno

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farinhas</li> <li>• Geléias</li> <li>• Doces</li> <li>• Grãos</li> <li>• Polpas</li> <li>• Óleos</li> </ul>			
--	--	--	--	--

### Quadro 12 - Apresentação das Empresas Investigadas

Fonte: elaborado pela autora, a partir da pesquisa de campo

A apresentação das empresas no site não identifica especificamente a Missão, com a nomenclatura teórica proposta pela bibliografia. Apenas a título de recordação, está-se utilizando neste trabalho o conceito sugerido por Capon e Hulbert (2007, p. 554) a missão é “guia para a procura de novas oportunidades de mercado, pela empresa, mais diretamente”. O Quadro 13 apresenta o exposto no parágrafo.

Empresa	Missão
1) Mãe Terra	Oferecer produtos saudáveis, que também sejam sinônimo de prazer e praticidade e que se encaixam perfeitamente no dia-a-dia das pessoas.
2) Campo Verde: Chá orgânico	A organização Chás Campo Verde tem como proposta a questão ambiental, tendo como meta a responsabilidade social de comercializar um produto orgânico, defendendo que o consumo consciente está relacionado com os deveres do ser humano de cultivar a sustentabilidade e manutenção da natureza.
3) Açúcar União orgânico	Construir relações que dão sabor à vida de milhares de famílias, com segredos especiais que ultrapassaram as várias gerações e que tiveram influência direta de inúmeras etnias.
4) Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	Investir na elaboração de espumantes, com grande estudo de produtos, construindo ideais associativistas acima de qualquer outro valor material.
5) Arroz Blueville	Oferecer produtos diferenciados e de valor agregado, possuindo a maior diversificação em arroz.
6) Jasmine Orgânico	Desenvolver produtos naturais, integrais e orgânicos, com a utilização de matérias-primas rigorosamente selecionadas, isentas de aditivos químicos e outros alimentos nocivos ao ser humano e ao meio ambiente.
7) Morro Grande	Oferecer produtos com padrão internacional de qualidade, consciente de sua responsabilidade social e sem abrir mão de comercializar café para os bons momentos de seus consumidores.
8) Yamamotoyama	Oferecer produtos para que os clientes possam desfrutar com confiança e satisfazer às necessidades de cada geração.
9) Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda	Contribuir gradativamente na melhora da estrutura física, química e biológica do solo, recuperando sua fertilidade e diminuindo a necessidade de utilização de fertilizantes químicos.
10) Namastê	A nossa essência saúda a sua essência com produtos que são opções pelo bem estar e responsabilidade social.
11) Jalles Machado	Ser referência pela excelência em atendimento, tecnologia e qualidade em

	seus produtos
12)Viapaxbio	Produzir uma diversificada linha de produtos alimentícios orgânicos, industrializados por processos que preservam ao máximo as qualidades originais e nutricionais das matérias-primas, comercializando para todo o Brasil.

### Quadro 13 – Missão das Empresas Investigadas

Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações disponíveis nos sites das organizações do Quadro 12.

## 5.2 Resultados dos Programas de Fidelização

Neste tópico apresentam-se os resultados derivados da Tabulação, Análise e Interpretação dos dados investigados em relação aos Programas de Fidelização das 12 organizações pesquisadas. O Quadro 14 apresenta as 12 empresas, os Programas de Fidelização, e os dados dos Programas: tempo de vigência e os objetivos. Com base nas informações do Quadro 14, foram desenvolvidos os quatros Quadros: 15, 16, 17 e 18, com propósito de melhor interpretar os dados investigados.

Empresa	Programas	Dados dos Programas de Fidelização	
		a) tempo de vigência	b) Objetivos
1) Mãe Terra	- Fale conosco - Guia de vida Natural - Profissionais da saúde	- 2 anos	- Satisfação do cliente - Estabelecer confiança - Reparo de reclamações
2)Campo Verde: Chá orgânico	- Merchandising	- 7 anos	- Envio de amostras para degustação nos pontos de venda - Entregar no prazo acordado - Visitas aos varejistas
3)Açúcar União orgânico	- Merchandising - União com o consumidor (Serviço de Atendimento ao Consumidor) - Receitas - Blog União	Não respondeu	- Divulgação dos novos produtos e hábitos de consumo
4)Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	<u>CLIENTES</u> - Vinícola Garibaldi - Loja Virtual - Fale Conosco - Receitas - Bate-Papo	- 18 meses	<u>CLIENTES</u> - Oferecer produtos orgânicos produzidos de forma distinta da produção convencional - Considerar a natureza como sua aliada, respeitando seu tempo, limitações do solo, água e clima.

	<p><u>PRODUTORES</u></p> <p>- Programa ECOCERT</p>		<p>- Mostrar a inter-relação que existem entre todos os elementos que compõem o meio ambiente.</p> <p>- Produzir economicamente, mas acompanhando e respeitando o ritmo da natureza.</p> <p>- Procurar encontrar equilíbrio com a natureza</p> <p><u>PRODUTORES</u></p> <p>- visitas periódicas de um inspetor no local de produção, avaliação do relatório</p> <p>- Avaliação do relatório de inspeção por um conselho formado por agricultores, processadores, acadêmicos, técnicos e representantes dos consumidores</p> <p>- Análise residual para verificar o nível de pureza do produto</p> <p>- Aprovação da unidade de produção, dentro dos padrões de qualidade orgânica</p>
5)Arroz Blueville	- SAS (Serviço de Atendimento Santa Lucia)	- mais de 5 anos	<p>- Informar a forma e o modo de preparo</p> <p>- Realizar trocas de produtos</p> <p>- Reclamações</p>
6)Jasmine Orgânico	- Fale conosco - Receitas - Informações sobre nutrição	Não respondeu	<p>- Melhorar a comunicação com o cliente</p> <p>- Informações para uma melhor qualidade de vida</p>
7)Morro Grande	- Sistema de Implantação do Sistema da Qualidade ISO 9000  - Ganhe brindes trocando embalagens	- 2000  - 2002	<p>- Através da política da qualidade, agregar valor e aumentar o nível de confiança em nossa linha de produtos</p> <p>- Coleta de embalagens e troca por brindes aos consumidores dos produtos</p> <p>- Envio das embalagens para as empresas de reciclagem.</p>
8)Yamamotoyama	- Serviço de Atendimento ao Consumidor	- Não respondeu	<p>- Atendimento</p> <p>- Vendas</p>
9)Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda	- Serviço de Atendimento ao Consumidor (0800)	- 15 anos	<p>- Cronograma de contatos com o consumidor via telefone, realizado pelas analistas de vendas</p> <p>- Disponibilização de contatos via e-mail, (0800)</p> <p>- Visitas programadas dos supervisores de campo</p>
10)Namastê	- Serviço de Atendimento ao Consumidor	- 11anos	- Maior comunicação com os clientes

11)Jalles Machado	- Manutenção e captação de novos clientes para o açúcar orgânico	- 1 ano	- Abrir novos mercados - Fidelizar o cliente como consumidor de produto orgânico - Focar produtos no consumo final
12)Viapaxbio	- Fale Conosco - Receitas - Dicas de Saúde - Merchandising	- 16 anos	- Ações de degustação com as linhas de néctar e geléia - Participação em feiras regionais e nas duas principais feiras do segmento orgânico realizadas no Brasil

**Quadro 14** - Perfil dos Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

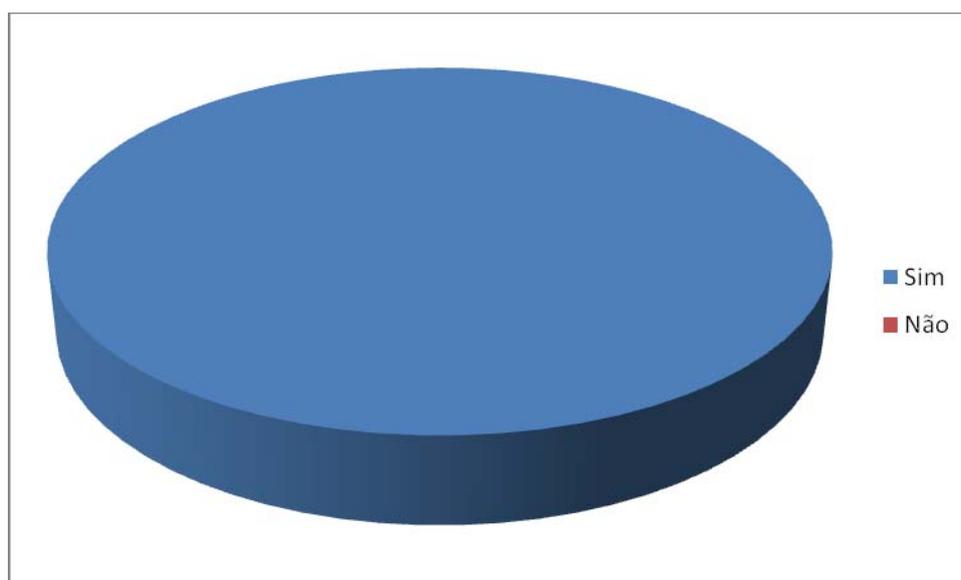
O Quadro 15 e a Figura 11 mostram que todas as empresas investigadas desenvolvem Programas de Fidelização para seus clientes.

Possuem Programas de Fidelização	F	%
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

**Quadro 15** – Empresas que Possuem Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 14.

*Obs: A análise percentual foi calculada com base na quantidade de empresas investigadas, ou seja, 12 empresas.*



**Figura 11**- Empresas que Possuem Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados do Quadro 14.

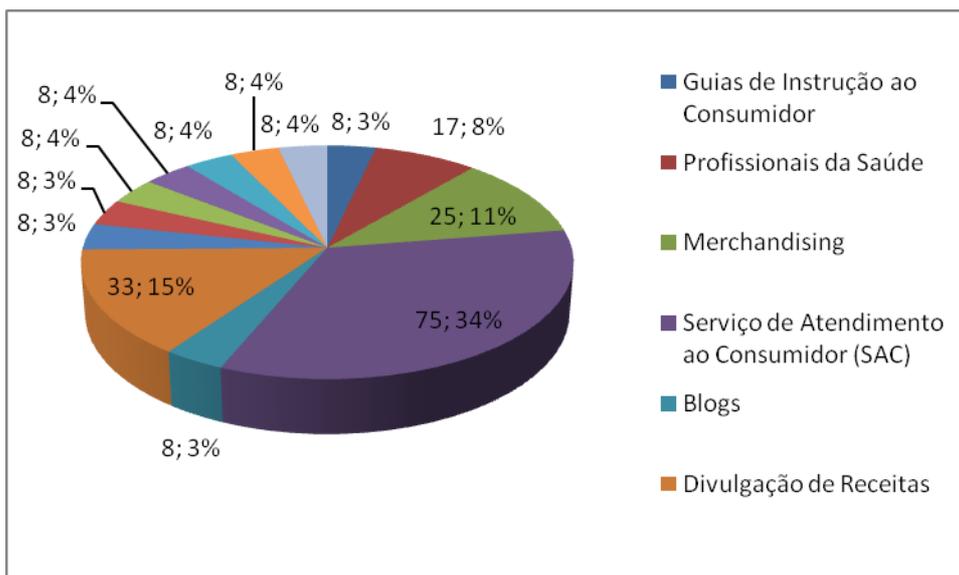
O Quadro 16 e a Figura 12 detalham e ilustram os tipos de Programas de Fidelização desenvolvidos pelas indústrias de produtos orgânicos. Pode-se perceber com base nas informações do Quadro 16 que 75% das empresas investem no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) como forma de fidelizar o cliente, 33% para fidelizar clientes divulgam receitas nos próprios sites, 25% fazem merchandising dos produtos e 17% disponibilizam profissionais da saúde para prestação de serviços ao consumidor.

<b>Tipos de Programas de Fidelização</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Guias de Instrução ao Consumidor	1	8
Profissionais da Saúde	2	17
Merchandising	3	25
Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)	9	75
Blogs	1	8
Divulgação de Receitas	4	33
Loja Virtual	1	8
Chats: Bate-Papo	1	8
Treinamento para Produtores	1	8
ISO 9000	1	8
Informações sobre nutrição	1	8
Brindes	1	8
Captação de novos clientes	1	8

**Quadro 16** – Tipos de Programas de Fidelização de Clientes oferecidos pelas Indústrias de Produtos Orgânicos

Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 14.

*Obs: A análise percentual foi calculada com base na quantidade de empresas investigadas, ou seja, 12 empresas.*



**Figura 12-** Tipos de Programas de Fidelização de Clientes oferecidos pelas Indústrias de Produtos Orgânicos

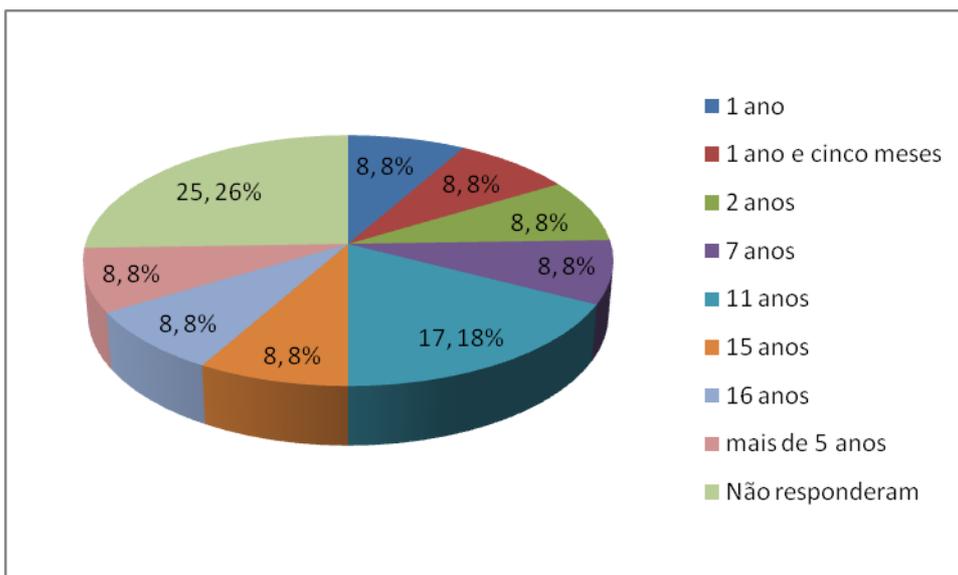
Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados do Quadro 14.

No tocante ao tempo de vigência dos Programas de Fidelização nota-se que em todas as empresas os programas estão com um ano ou mais de vigência. Essa informação está detalhada no Quadro 17 e ilustrada na Figura 13.

Tempo de Vigência do Programas de Fidelização	F	%
1 ano	1	8
1 ano e cinco meses	1	8
2 anos	1	8
7 anos	1	8
11 anos	2	17
15 anos	1	8
16 anos	1	8
mais de 5 anos	1	8
Não responderam	3	25
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Quadro 17 –** Tempo de Vigência do Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 14.



**Figura 133** – Tempo de Vigência do Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados do Quadro 18.

Com base nas informações do Quadro 14, foram destacados os objetivos do Programas de Fidelização, que estão mostrados no Quadro 18.

- Buscar a satisfação do cliente;
- Reparar de reclamações;
- Enviar amostras para degustação nos pontos de venda;
- Entregar no prazo acordado;
- Divulgar novos produtos e hábitos de consumo;
- Oferecer produtos orgânicos produzidos de forma distinta da produção convencional;
- Considerar a natureza como sua aliada, respeitando seu tempo, limitações do solo, água e clima, mostrar a inter-relação que existem entre todos os elementos que compõem o meio ambiente, produzir economicamente, mas acompanhando e respeitando o ritmo da natureza e procurar encontrar equilíbrio com a natureza;
- Promover visitas periódicas de um inspetor no local de produção, avaliar relatório de inspeção por agricultores, processadores, acadêmicos, técnicos e representantes dos consumidores, fazer análise residual para verificar o nível de pureza do produto e aprovação da unidade de produção, dentro dos padrões de qualidade orgânica.
- Informar a forma e o modo de preparo;
- Realizar trocas de produtos;
- Melhorar o atendimento e a comunicação com o cliente;
- Promover informações para uma melhor qualidade de vida;
- Agregar valor e aumentar o nível de confiança da linha de produtos;
- Coletar de embalagens, enviar para reciclagem e trocar por brindes para os consumidores dos produtos;
- Visitar clientes e abrir novos mercados;
- Fidelizar o cliente como consumidor de produto orgânico; e
- Participar de feiras.

**Quadro 18** – Objetivos dos Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 14.

Em relação aos segmentos priorizados pelos Programas de Fidelização, os dados são mostrados no Quadros 19, enquanto que o Quadro 20, exhibe as frequências absolutas e percentuais desses segmentos.

EMPRESAS	Perfil do segmento priorizado pelos Programas de Fidelização					
	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5	Categoria 6
1) Mãe Terra	X	X		X	X	
2) Campo Verde: Chá orgânico	X	X	X		X	
3) Açúcar União orgânico		X		X		
4) Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	X	X	X	X		
5) Arroz Blueville	X	X		X	X	
6) Jasmine Orgânico				X	X	
7) Morro Grande	X			X	X	X
8) Yamamotoyama				X		
9) Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda		X	X	X	X	
10) Namastê		X		X	X	
11) Jalles Machado	X	X	X	X	X	
12) Viapaxbio				X	X	
Total	6	8	4	11	9	1

**Quadro 19** – Segmentos Priorizados pelos Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

**Nota :**

- **Categoria 1:** Experimentadores: pessoas que tomam conhecimento da empresa e suas ofertas por meio de primeiras compras experimentais.
- **Categoria 2:** Compradores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passam a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente.
- **Categoria 3:** Clientes eventuais que já foram conquistados, mas ainda mantêm fontes alternativas para os negócios que fazem com a organização.
- **Categoria 4:** Clientes regulares: compram da empresa já faz um tempo, a confiança já foi conquistada.
- **Categoria 5:** Clientes defensores: aqueles clientes que estão sempre ao lado da empresa, consideram os negócios da empresa como referência e contam aos outros as maravilhas sobre a organização.
- **Categoria 6:** Clientes selecionados por outro (s) critério (s) adotado (s).

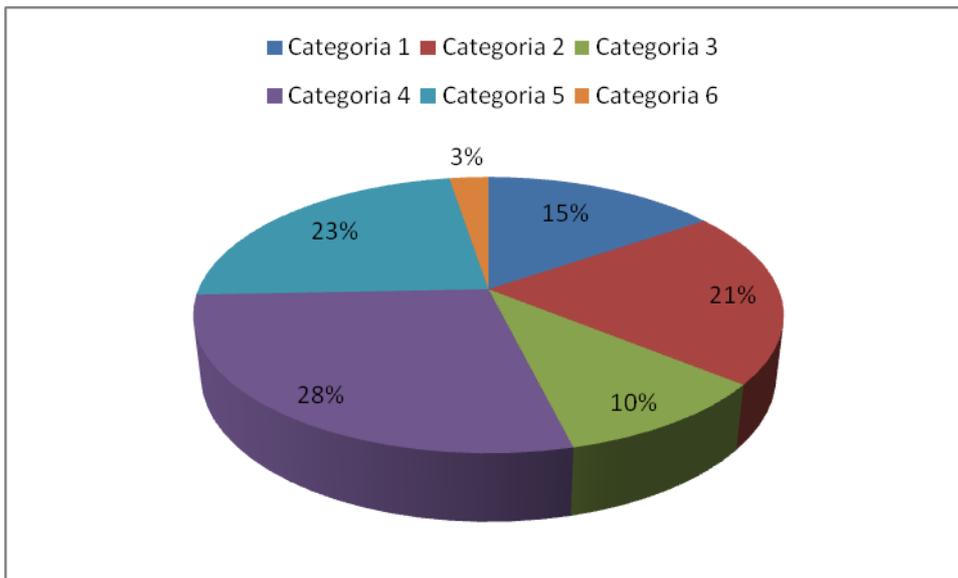
<b>Categorias dos Segmentos Priorizados pelos Programas de Fidelização</b>	<b>F</b>	<b>%(1)</b>	<b>%(2)</b>
Categoria 1	6	15	50
Categoria 2	8	21	67
Categoria 3	4	10	33
Categoria 4	11	28	92
Categoria 5	9	23	75
Categoria 6	1	3	8
Total	39	100	

**Quadro 20** – Análise Percentual dos Segmentos Priorizados pelos Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa bibliográfica e de campo.

*Obs: A análise percentual 1 foi calculada com base no número de respostas, ou seja, 39. A análise percentual número 2 foi calculada com base na quantidade de empresas investigadas, ou seja, 12 empresas.*

Com base nas informações dos Quadros 19 e 20, pode-se perceber que o segmento priorizado pelas empresas produtoras de orgânicos nos programas de fidelização é a categoria 4, com 92% das indicações, sendo apontado por 11 empresas das 12 empresas pesquisadas. A categoria 4 corresponde aos clientes regulares que compram da empresa normalmente, cuja confiança já foi conquistada. A categoria 5, que representa os clientes defensores, ou seja, aqueles clientes que estão sempre ao lado da empresa, consideram os negócios da empresa como referência e contam aos outros as maravilhas sobre a organização, foi o segmento de clientes priorizados pelos programas de fidelização por nove empresas, representando 75% das indicações. Dentre as empresas pesquisadas, 67%, ou seja, oito empresas indicaram que priorizam clientes da categoria 2, ou seja, aqueles compradores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passam a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. Metade das empresas investigadas, busca priorizar com os programas de fidelização os clientes experimentadores, representados por pessoas que tomam conhecimento da empresa e suas ofertas por meio de primeiras compras experimentais. Das 12 empresas, quatro (33%) investem nos clientes eventuais, aqueles que já foram conquistados, mas ainda, mantêm fontes alternativas para os negócios que fazem com a organização. Apenas uma empresa prioriza em seus programas de fidelização a categoria 6, ou seja, os clientes selecionados por outro(s) critério(s) adotado(s) e que não foram especificados. A Figura 14 representa graficamente as indicações das categorias pelas empresas investigadas.



**Figura 144-** Percentual dos Segmentos Priorizados pelos Programas de Fidelização

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados do Quadro 20.

O Quadros 21 apresenta a avaliação das empresas quanto às ações dos Programas de Fidelização dos clientes, enquanto que o Quadro 22, exhibe as frequências absolutas e percentuais dessas ações.

EMPRESAS	Ações dos Programas de Fidelização dos Clientes Oferecidos pelas Empresas							
	Catego- ria 1	Catego- ria 2	Catego- ria 3	Catego- ria 4	Catego- ria 5	Catego- ria 6	Catego- ria 7	Catego- ria 8
1) Mãe Terra	X		X				X	
2) Campo Verde: Chá orgânico	X	X	X	X				
3) Açúcar União orgânico								X
4) Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	X			X			X	
5) Arroz Blueville	X	X				X		X
6) Jasmine Orgânico	X	X		X				
7) Morro Grande	X	X	X			X	X	
8) Yamamotoya ma	X						X	
9) Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda	X				X		X	
10) Namastê	X	X	X	X				
11) Jalles Machado	X	X	X				X	
12) Viapaxbio	X	X	X					
Total	11	7	6	4	1	2	6	2

**Quadro 21** – Ações que fazem parte dos Programas de Fidelização dos Clientes Oferecidos pelas Organizações

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

**Nota :**

- **Categoria 1:** Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa.
- **Categoria 2:** Aumentar o volume de vendas em situações específicas.
- **Categoria 3:** Atender consumidores mais frequentes, com maior gasto médio e mais fiéis.
- **Categoria 4:** Atender qualquer comprador, independente do seu perfil.
- **Categoria 5:** Oferecer recompensas para o cliente no longo prazo.
- **Categoria 6:** Oferecer recompensa para o cliente no curto prazo.
- **Categoria 7:** As ações praticadas no programa são continua e de longo prazo.
- **Categoria 8:** As ações praticadas no programa são por prazo determinado.

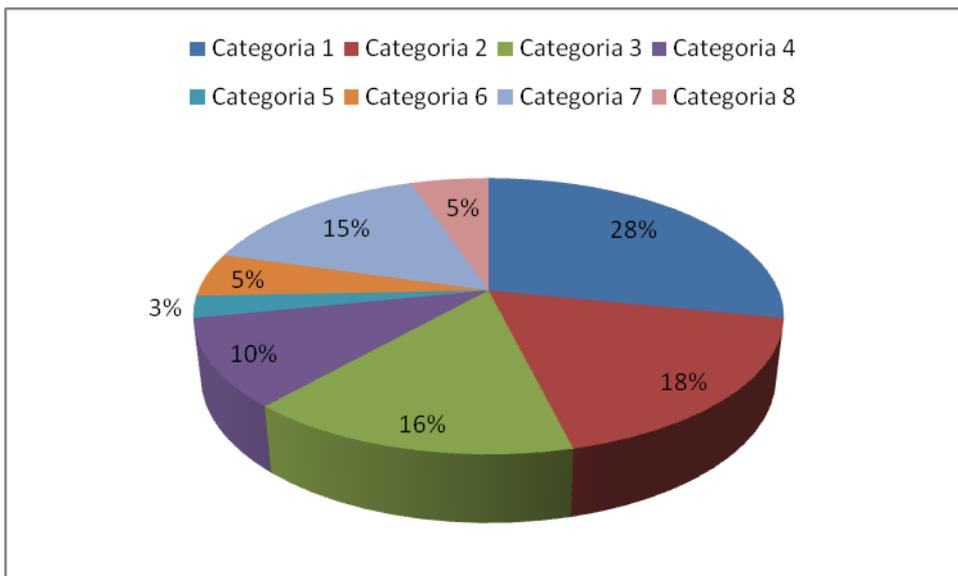
<b>Categorias das Ações dos Programas de Fidelização dos Clientes</b>	<b>F</b>	<b>%(1)</b>	<b>%(2)</b>
Categoria 1	11	28	92
Categoria 2	7	18	58
Categoria 3	6	15	50
Categoria 4	4	10	33
Categoria 5	1	3	8
Categoria 6	2	5	17
Categoria 7	6	15	50
Categoria 8	2	5	17
Total	39	100	

**Quadro 22** - Análise Percentual das Ações dos Programas de Fidelização dos Clientes por Categoria  
 Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

*Obs: A análise percentual 1 foi calculada com base no número total de respostas, ou seja, 39. Na análise percentual 2 foi considerado o total de empresas investigadas, ou seja, 12.*

Analisando os Quadros 21 e 22, percebe-se que, 92% das empresas, ou seja, 11 delas, por meio dos programas de fidelização dos clientes, criam um relacionamento permanente entre cliente e empresa ( categoria 1), enquanto que 58% das empresas direcionam as ações dos programas de fidelização para aumentar o volume de vendas em situações específicas (categoria 2). Metade das empresas investigadas, ou seja, 50% busca nas ações dos programas de fidelização atender consumidores mais frequentes, com maior gasto médio e mais fiéis (categoria 3), sendo essas ações contínuas e de longo prazo (categoria 7). Em quatro das empresas investigadas, ou seja, 33%, os Programas de Fidelização atendem qualquer comprador, independe do seu perfil (categoria 4). Para 17% das empresas, as ações dos programas oferecem recompensa para o cliente no curto prazo (categoria 6) e planejadas por prazo determinado (categoria 8). Apenas uma empresa tem como ação dos programas de fidelização oferecer recompensas para o cliente no longo prazo (categoria 5). A Figura 15 representa graficamente as informações dos Quadros 21 e 22.

A Figura 15, a seguir, representa os dados referentes ao número total de respostas (39).



**Figura 15 - Percentual das Ações dos Programas de Fidelização dos Clientes Oferecidos pelas Empresas**

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados do Quadro 22.

No Quadro 23, são destacadas as respostas associadas às categorias dos Programas de Fidelização de Clientes.

<b>Categoria de análise dos programas de fidelização</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>DP</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
a. Os Programas de Fidelização tem apoio da liderança	8	1	3			
b. Os Programas de Fidelização incluem Estratégias de marketing focadas no consumidor	6	3	3			
c. Os Programas de Fidelização são percebidos como vantagem competitiva	7	1	3	1		
d. Os Programas de Fidelização são de responsabilidade de um gerente responsável	5	1	3	1	2	
e. Os Programas de Fidelização provêm comunicação constante com os clientes para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor	8	1	2	1		
f. Os Programas de Fidelização incluem treinamento dos funcionários e comunicação interna	7	1	3		1	
g. Os Programas de Fidelização apoiam-se em uma infraestrutura tecnológica, que permitem a Gestão do Relacionamento com o Cliente	5	2	1	4		
h. Há métodos previstos para mensuração e divulgação dos resultados financeiros dos programas de fidelização	2	2	4	2	2	
i. As recompensas oferecidas são associadas à percepção dos fatores que agregariam valor ao produto, na ótica dos clientes	2	5	1	2	2	
j. Os Programas de Fidelização contribuem para uma relação positiva entre o nível de satisfação dos clientes e a fidelidade em relação à empresa	6	3	3			
k. Somente é incluído nos Programas de Fidelização o produto que tem margem de contribuição	2		1	4	6	
l. A empresa busca um comprometimento de longo prazo com os clientes	8		3	1		
m. Os Programas de Fidelização causam impactos positivos no longo prazo	8	1	3			
n. Clientes vinculados a programas de fidelização são menos sensíveis à qualidade e aos preços da concorrência	5	4	1	1	1	
o. Os Programas de Fidelização buscam contato frequente com os clientes por meio de ofertas e comunicações apropriadas	5	1	2		4	
p. São realizadas avaliações e promovidos ajustes nas ações realizadas	4	2	1	3	2	
q. Envolver os funcionários na ação	3	4	3		2	
r. Os Programas de Fidelização buscam conhecer o cliente melhor que outra empresa	6	4	2			
s. Os Programas de Fidelização buscam inovações constantes na maneira de fazer o negócio	3	6	3			
t. Prestar serviços por meio das ferramentas de contato com o consumidor	4	5	2		1	
u. Manter interação com os clientes por meio de um diálogo permanente	6	4	2			

**Quadro 23** - Avaliação das Empresas dos Itens dos Programas de Fidelização dos Clientes

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

**Nota:**

- CT-** Concordo Totalmente
- CP** Concordo Parcialmente
- C-** Concordo
- DP-** Discordo Parcialmente
- D-** Discordo
- DT-** Discordo Totalmente

Na análise do Quadro 23 feita a seguir, as respostas são discutidas em ordem decrescente de concordância, isto é, aparecem primeiramente as menções ao “concordo totalmente” até “discordo”. Oito empresas indicaram que concordam totalmente com a afirmação que os programas de fidelização têm apoio da liderança. Por meio desses programas, as empresas buscam um comprometimento de longo prazo com os clientes com impactos positivos. As organizações prevêm uma comunicação constante com os clientes a fim de poder acompanhar suas necessidades e as eventuais mudanças que possam auxiliar a construção de segmentações consistentes com o objetivo de aumentar a percepção do valor dos seus produtos para os seus clientes. Sete empresas concordam totalmente que os Programas de Fidelização são percebidos como vantagem competitiva e incluem treinamento dos funcionários e comunicação interna. Seis empresas concordam totalmente no sentido de que os Programas de Fidelização incluem estratégias de marketing focadas no consumidor, contribuem para uma relação positiva entre o nível de satisfação dos clientes e a fidelidade em relação à empresa. Estas organizações procuram conhecer melhor o cliente do que os seus concorrentes e tentam manter interação com os clientes por meio de um diálogo permanente. Cinco das empresas pesquisadas concordam totalmente com a afirmação de que os Programas de Fidelização são de responsabilidade de um gerente responsável. Apoiadas em uma infraestrutura tecnológica, permitem a eficiente Gestão do Relacionamento com o Cliente. Estas firmas buscam contato frequente com os clientes por meio de ofertas e comunicações apropriadas. Afirmaram que os clientes vinculados aos programas de fidelização são menos sensíveis à qualidade e aos preços da concorrência. Quatro empresas indicaram o desenvolvimento das avaliações e a promoção de ajustes nas ações, por meio dos Programas de Fidelização.

Para seis das empresas pesquisadas, os Programas de Fidelização contribuem para a ininterrupta busca de inovações na maneira de realizar os negócios. Cinco das organizações concordam parcialmente com a afirmação de que as recompensas oferecidas pelos Programas de Fidelização são associadas à percepção dos fatores que agregariam valor ao produto, na ótica dos clientes e os programas prestam serviços por meio das ferramentas de contato com o

consumidor. Quatro, ou 25%, de empresas da amostra concordam apenas parcialmente com a afirmação de que os Programas de Fidelização envolvem os funcionários na ação. Quatro organizações apenas concordam que nos Programas de Fidelização há métodos previstos para mensuração e divulgação dos resultados financeiros dos programas de fidelização e, por fim, seis (a metade das empresas pesquisadas) discordam da afirmação de que os Programas de Fidelização incluem apenas produtos com mais altas margens de contribuição.

No Quadro 24 são apresentados os instrumentos que as empresas fazem uso na gestão do relacionamento com os clientes, enquanto que o Quadro 25 exibe as frequências absolutas e percentuais desses instrumentos.

EMPRESAS	Instrumentos Utilizados pelas Empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes					
	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5	Categoria 6
1) Mãe Terra					X	
2) Campo Verde: Chá orgânico			X			
3) Açúcar União orgânico	X	X	X			X
4) Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	X		X		X	
5) Arroz Blueville				X		
6) Jasmine Orgânico			X		X	
7) Morro Grande	X		X		X	X
8) Yamamotoyama	X				X	
9) Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda.		X	X			
10) Namastê	X		X	X	X	
11) Jalles Machado			X	X		X
12) Viapaxbio			X		X	
Total	5	2	9	3	7	3

**Quadro 24** - Instrumentos Utilizados pelas Empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes.

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

*Nota :*

- **Categoria 1:** Pesquisa Mercadológica
- **Categoria 2:** Gestão do Relacionamento com os clientes com sistema computadorizado
- **Categoria 3:** Meios de comunicação
- **Categoria 4:** Atendimento Pós-venda
- **Categoria 5:** Serviço de Atendimento ao consumidor
- **Categoria 6:** Outros

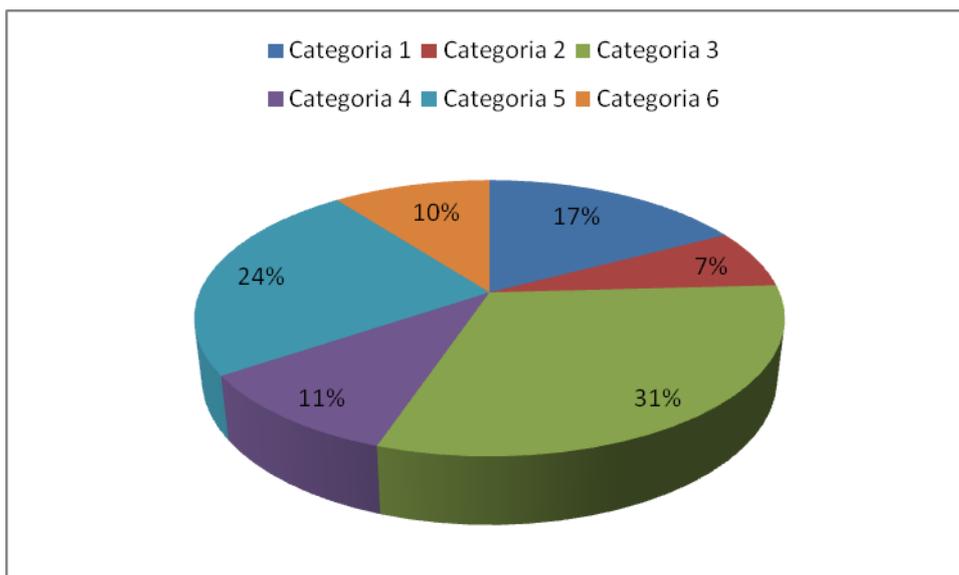
<b>Categorias dos Instrumentos Utilizados pelas Empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes</b>	<b>F</b>	<b>%(1)</b>	<b>%(2)</b>
Categoria 1	5	17	42
Categoria 2	2	7	17
Categoria 3	9	31	75
Categoria 4	3	10	25
Categoria 5	7	24	58
Categoria 6	3	10	25
Total	29	100	

**Quadro 25** - Análise Percentual dos Instrumentos Utilizados pelas Empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa bibliográfica e de campo.

*Obs: A análise percentual 1 foi calculada com base no número de respostas, ou seja, 29. A análise percentual número 2 foi calculada com base na quantidade de empresas investigadas, ou seja, 12 empresas.*

A partir da análise do Quadro 24 e do Quadro 25, é possível indicar que, das 12 empresas investigadas, nove ou (75%) utilizam os meios de comunicação como instrumentos da Gestão do Relacionamento com Clientes. Para sete organizações ou 58%, indicaram utilizar o Serviço de Atendimento ao Consumidor como instrumento para o relacionamento com os clientes. Cinco empresas (42%) utilizam a pesquisa mercadológica para favorecer o relacionamento com os clientes. Três firmas (25%) investem no atendimento pós-venda e em outros instrumentos não apresentados. Apenas duas empresas (17%) do segmento pesquisado utilizam como instrumento para a Gestão do Relacionamento com os clientes o sistema computadorizado. A Figura 16 representa graficamente as informações analisadas.



**Figura 16-** Percentual dos Instrumentos Utilizados pelas Empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados do Quadro 26.

### 5.3 Resultados dos Programas de Endomarketing

Neste tópico, apresentam-se os resultados derivados da tabulação e análise e interpretação dos dados investigados em relação aos Programas de Endomarketing das 12 organizações pesquisadas. O Quadro 26 destaca os programas oferecidos, o tempo de vigência de cada programa, o número de colaboradores envolvidos e os objetivos dos programas nas 12 empresas inseridas neste estudo.

EMPRESAS	PROGRAMAS	DADOS DOS PROGRAMAS DE ENDOMARKETING			
		a) tempo de vigência	b) número de colaboradores		c) Objetivos
			Total	Por nível	
1) Mãe Terra	- Mais qualidade de vida Mãe Terra	- 2 anos	150	- Operacional (110) -Administrativo (40)	- Promover consciência e prática de atitudes que promovam bem-estar a si e aos que os rodeiam (através de atividades de educação nutricional, sobre lazer, atividades físicas, sobre como tratar o estresse e outros problemas) - Além da conscientização em relação aos cuidados com o meio ambiente (atividades sobre sustentabilidade)
2)Campo Verde: Chá orgânico	- Treinamentos em qualidade de produtos.  - Treinamentos para buscar informações com clientes e fornecedores	- 7 anos	125	- Não respondeu	-Comprometimento dos colaboradores  - Prevenir possíveis problemas com os produtos  - Informar os colaboradores
3)Açúcar União orgânico	- Treinamento: novos produtos  -Merchandising  - Quadro de avisos  - Jornal interno	Não respondeu	757	- operacional (650) - intermediário (85) - gerencial (22)	- Apresentar novos produtos para os colaboradores no sentido de favorecer o processo de vendas  - Distribuição interna de amostras no lançamento de produtos  - Informar os colaboradores sobre assuntos organizacionais  - Informar os colaboradores sobre assuntos organizacionais
4)Espumante da	- Não tem	-	45	-	-

Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	programas de endomarketing				
5)Arroz Blueville	- Cultura organizacional	- 5 anos	250	- operacional (182)  - intermediário (47)  - gerencial (21)	- Apresentar a empresa - Reconhecer a diversidade cultural
6)Jasmine Orgânico	- Jasmine com você	- 1 ano e 6 meses	232	- operacional (135) - intermediário (64)  - gerencial (33)	- Integrar o colaborador, comunicar informações internas e externas relevantes
7)Morro Grande	- Procedimento de Treinamento e Capacitação de Pessoal - Manual de Boas Práticas de Fabricação	- 11 anos	57	- Operacional (45) - Intermediário (9) - Gerencial (3)	- Reter os colaboradores - Capacitar, desenvolver e reciclar os colaboradores - Manter um ambiente na empresa sadio - Incentivar a iniciativa e manter a motivação
8)Yamamotoyam a	- Entrega de Panfletos	- não respondeu	8	- não respondeu	- Panfletos informativos para informar e integrar os colaboradores nas políticas da organização
9)Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda	- Não tem programas de endomarketing	- não respondeu	80	- não respondeu	-
10)Namastê	- Comportamento organizacional  - Treinamento de atendimento ao cliente - Novas idéias  - Qualidade de vida no trabalho  - Gestão da Produção	- 11 anos	6	- não respondeu	- comprometimento dos colaboradores  - Desenvolve ações em benefícios aos clientes  - Proporcionar motivação, valorização e reconhecimento dos colaboradores  - Melhorar índices de produtividade

	- Gestão do conhecimento				- Reduzir custos - Melhorar os índices de qualidade  - Educação e Desenvolvimento dos colaboradores
11)Jalles Machado	- Mudança Organizacional  - Embalagem	- 3 meses  - 6 meses	183	- operacional (101) - Intermediário (53) - gerencial (29)	- Promover a motivação dos colaboradores - Desenvolver a flexibilidade no ambiente de trabalho  - Promover idéias para as mudanças e inovações nas embalagens de açúcar orgânico de 1 Kg
12)Viapaxbio	- Reuniões Semanais com todas as lideranças  - Reuniões trimestrais com as equipes  -Clima organizacional	- 10 anos	20	- Não respondeu	- Tratar assuntos constantes - Evitar o distanciamento entre as áreas da empresa  - Avaliar as estratégias da empresa - Apresentação dos resultados alcançados mensalmente para toda equipe  - Pesquisa de clima organizacional e correções necessárias

**Quadro 26-** Perfil dos Programas de Endomarketing

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

O Quadro 27 e a Figura 17 demonstram e ilustram o porte da empresa com base na categoria do SEBRAE (2011), considerando a quantidade de funcionários. Ao analisar o Quadro, nota-se que, 42% das empresas investigadas estão na categoria média empresa, com um quadro de funcionário de 100 até 499. Das empresas estudadas, 33% das encontram-se na categoria de pequeno porte, com um quadro de funcionários de 20 até 99 empregados. Por

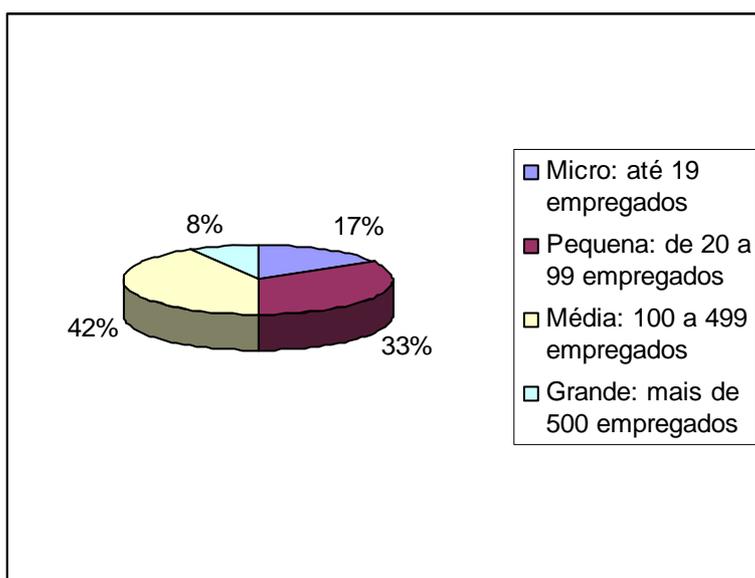
fim, 17% das empresas estão incluídas na categoria de micro empresa com até 19 empregados.

Reportando ainda ao Quadro 26, percebe-se que, das empresas investigadas, dez responderam que possuem Programas de Endomarketing, representando 83% da amostra, como consta no Quadro 27 e na Figura 17.

Porte da empresa e quantidade de funcionários	F	%
Micro: até 19 empregados	2	17
Pequena: de 20 a 99 empregados	4	33
Média: 100 a 499 empregados	5	42
Grande: mais de 500 empregados	1	8
Total	12	100

**Quadro 27** – Porte da empresa e quantidade de funcionários

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.



**Figura 17** – Porte da empresa e quantidade de funcionários

Fonte: Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 26

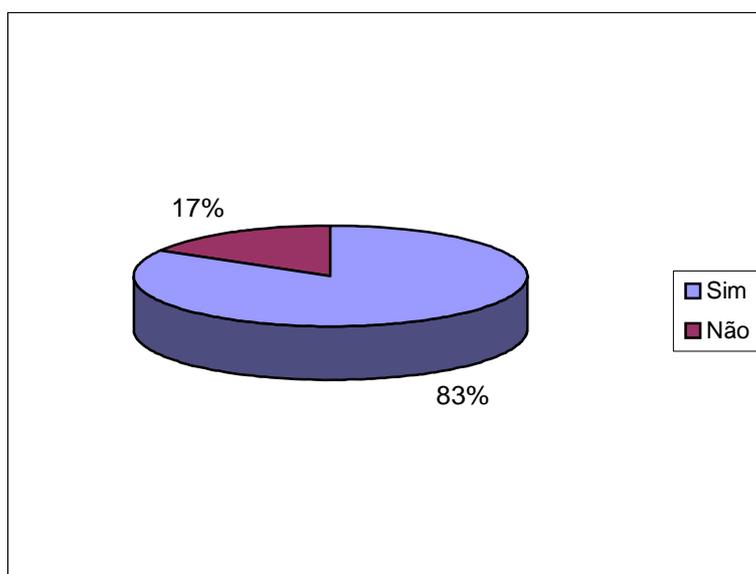
Ao analisar o Quadro 26 nota-se, também, que as empresas que investem em Programas de Endomarketing já o desenvolvem há mais de um ano. O tempo máximo de vigência varia entre 3 meses até 11 anos. Quanto aos colaboradores envolvidos nos programas, as informações indicaram o envolvimento de todos os colaboradores das organizações, que promoveram Programas de Endomarketing.

Possuem Programas de Endomarketing	F	%
Sim	10	83
Não	2	17
Total	12	100

**Quadro 28** – Empresas que Possuem Programas de Endomarketing

Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 26.

*Obs: A análise percentual foi calculada com base no número de empresas, ou seja, 12.*



**Figura 18** – Empresas que Possuem Programas de Endomarketing

Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 28.

O Quadro 29, apresenta resumidamente, os tipos de Programas de Endomarketing nos quais as empresas investem.

<b>Tipos de Programas de Endomarketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade de Vida</li> <li>- Treinamentos de capacitação de pessoas</li> <li>- Merchandising de Produtos para os colaboradores</li> <li>- Quadro de avisos</li> <li>- Jornal Interno</li> <li>- Cultura Organizacional</li> <li>- Manuais</li> <li>- Panfletos</li> <li>- Comportamento Organizacional</li> <li>- Mudança Organizacional</li> <li>- Clima Organizacional</li> </ul>

**Quadro 29** – Tipos de Programas de Endomarketing

Fonte: elaborado pela autora, partir das informações do Quadro 26

O Quadro 30, apresenta resumidamente, os objetivos dos Programas de Endomarketing.

<b>Objetivos dos Programas de Endomarketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover consciência e prática de atitudes que promovam bem-estar (através de atividades de educação nutricional, sobre lazer, atividades físicas, sobre como tratar o estresse e outros problemas)</li> <li>- Conscientização em relação aos cuidados com o meio ambiente (atividades sobre sustentabilidade)</li> <li>- Comprometimento dos colaboradores</li> <li>- Prevenção de possíveis problemas com os produtos</li> <li>- Informar os colaboradores</li> <li>- Apresentar novos produtos para os colaboradores, no sentido de favorecer o processo de vendas</li> <li>- Distribuição interna de amostras no lançamento de produtos</li> <li>- Informar os colaboradores sobre assuntos organizacionais</li> <li>- Apresentar a empresa</li> <li>- Reconhecer a diversidade cultural</li> <li>- Integrar o colaborador, comunicar informações internas e externas relevantes</li> <li>- Reter os colaboradores</li> <li>- Capacitar, desenvolver e reciclar os colaboradores</li> <li>- Manter um ambiente sadio na empresa</li> <li>- Incentivar a iniciativa e manter a motivação</li> <li>- Elaborar panfletos informativos para informar e integrar os colaboradores nas políticas da organização</li> <li>- Desenvolver ações em benefícios dos clientes</li> <li>- Proporcionar motivação, valorização e reconhecimento dos colaboradores</li> <li>- Melhorar índices de produtividade</li> <li>- Reduzir custos</li> <li>- Melhorar os índices de qualidade</li> <li>- Promover educação e desenvolvimento dos colaboradores</li> <li>- Desenvolver a flexibilidade no ambiente de trabalho</li> <li>- Evitar o distanciamento entre as áreas da empresa</li> <li>- Avaliar as estratégias da empresa</li> <li>- Apresentar os resultados alcançados, mensalmente, para toda a equipe</li> <li>- Fazer pesquisa de clima organizacional e correções necessárias</li> </ul>

**Quadro 30** – Objetivos dos Programas de Endomarketing

Fonte: elaborado pela autora, partir das informações do Quadro 27

Em seguida, o Quadro 31 apresenta a avaliação das 10 empresas que possuem Programas de Endomarketing, quanto as ações e benefícios identificados, para posterior análise.

<b>Categoria de análise dos programas</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>DP</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
Os PEnd estimulam a participação de todos os colaboradores da organização	5	2	2	1		
Os PEnd melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego	5	5				
Os PEnd provêm pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores	4	4	1	1		
Os PEnd, com base nas pesquisas, incluem benefícios para satisfazer as expectativas dos funcionários	4	2	3	1		
Os PEnd atraem, desenvolvem e retêm talentos	4	1	3	2		
Os PEnd asseguram que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício do cliente	4	4	2			
Os PEnd criam e promovem ideias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente	5	2	3			
Os PEnd vencem resistências internas a mudanças	2	4	3	1		
Os PEnd buscam a manutenção de um ambiente de trabalho, que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas	4	3	3			
Os PEnd estimulam em todos a assunção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio	3	3	3	1		
Os PEnd contribuem para a melhoria dos índices de produtividade	1	7	1	1		
Os PEnd contribuem para a melhoria dos índices de qualidade	3	4	1	2		
Os PEnd contribuem para a diminuição dos custos	2	3	4	1		
Os PEnd utilizam canais de comunicação interna, que contribuem para a melhoria dos relacionamentos, independente do nível hierárquico	4	3	2	1		
Os PEnd criam ambientes e situações que façam o funcionário ter motivação em seu trabalho	3	4	2	1		
Os PEnd favorecem o recrutamento e seleção		2	5	3		
Os PEnd trabalham o treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento	4	3	1	2		
Os PEnd incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação	2		5	3		
Os PEnd atingem colaboradores por nível organizacional (operacional, intermediário, gerencial)	3	2	2	3		

**Quadro 31** – Avaliação das Ações e dos Benefícios dos Programas de Endomarketing

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

**Nota:**

- CT**- Concordo Totalmente
- CP** - Concordo Parcialmente
- C**- Concordo
- DP**- Discordo Parcialmente
- D**- Discordo
- DT**- Discordo Totalmente

Na análise do Quadro 31, constata que cinco empresas (42% das empresas da amostra) responderam que concordam totalmente com as afirmações que os Programas de Endomarketing estimulam a participação de todos os colaboradores da organização, melhoram as atitudes e comportamentos deles em relação às suas ocupações, criam e promovem ideias inovadoras nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente. Quatro empresas (25%) concordam totalmente que os Programas de Fidelização utilizam pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores, incluem benefícios para satisfazer as expectativas dos funcionários, atraem, desenvolvem e retêm talentos, asseguram que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício do cliente. Buscam a manutenção de um ambiente de trabalho que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas, utilizando canais de comunicação interna a fim de conseguir melhoria nos relacionamentos, independente do nível hierárquico e trabalham o treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento. Três das firmas (25%) concordam totalmente com as afirmações que os Programas de Endomarketing estimulam em todos os colaboradores a adoção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio.

Sete empresas (58%) concordam parcialmente que os Programas de Endomarketing contribuem para a melhoria dos índices de produtividade. Cinco firmas (41%) concordaram parcialmente com a afirmação de que os Programas de Endomarketing melhoraram as atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação ao emprego. Quatro organizações (33%) concordam parcialmente que os Programas de Endomarketing provêm pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores, assegurando que todos os colaboradores teriam as informações necessárias para agir em benefício dos clientes. Essas empresas afirmaram ter criado ambientes e situações que motivam os seus funcionários, contribuindo, desse modo, para a melhoria dos índices de qualidade e para a superação das resistências internas às mudanças. Três empresas (25% das empresas da amostra) concordaram parcialmente com a afirmação que os Programas de Endomarketing estimulam em todos a adoção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio.

Cinco das organizações (41%) apenas concordam que os Programas de Endomarketing incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação e favorecem o recrutamento e seleção. Para quatro (33%) das firmas pesquisadas, os Programas de Endomarketing contribuem para a redução dos custos. Por fim, para três das empresas da amostra os Programas de Endomarketing não atingem completamente os colaboradores nos níveis operacional, intermediário ou gerencial.

#### 5.4 Programas de Fidelização e Programas de Endomarketing: a teoria x a prática das indústrias de orgânicos.

Os Quadros 32 e 33, mostram o conteúdo disponível na teoria em comparação com a pesquisa de campo (questionário aplicado nas 12 indústrias de produtos orgânicos) sobre os Programas de Endomarketing e os Programas de Fidelização.

<b>Benefícios dos Programas de Endomarketing: Posicionamentos Disponíveis na teoria</b>	<b>Resultados da Prática: benefícios dos Programas de Endomarketing na ótica das indústrias de orgânicos</b>
<p>Segundo os autores Ponce (1995), Kotler (1993), Bekin (1995), os benefícios dos Programas de Endomarketing são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estimulam a participação de todos os colaboradores da organização</li> <li>• melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego</li> <li>• provem pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores</li> <li>• incluem com base em pesquisas benefícios para satisfazer as expectativas dos funcionários</li> <li>• atraem, desenvolvem e retém talentos</li> <li>• asseguram que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício do cliente</li> <li>• criam e promovem idéias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente</li> <li>• vencem resistências internas a mudanças</li> <li>• buscam a manutenção de um ambiente de trabalho, que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas</li> <li>• estimulam em todos a assunção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio</li> <li>• contribuem para a melhoria dos índices de produtividade</li> <li>• contribuem para a melhoria dos índices de qualidade</li> <li>• contribuem para a diminuição dos custos</li> <li>• utilizam canais de comunicação interna, que contribuem para a melhoria dos relacionamentos, independente do nível hierárquico.</li> <li>• criam ambientes e situações que façam o funcionário ter motivação em seu trabalho</li> <li>• favorecem o recrutamento e seleção</li> <li>• trabalham o treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento</li> <li>• incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação</li> <li>• atingem colaboradores por nível organizacional (operacional, intermediário, gerencial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estimulam a participação de todos os colaboradores da organização</li> <li>• melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego</li> <li>• criam e promovem idéias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente</li> <li>• contribuem para a melhoria dos índices de produtividade</li> <li>• favorecem o recrutamento e seleção</li> <li>• incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação</li> </ul>

**Quadro 32** – Benefícios dos Programas de Endomarketing: confronto teoria x prática das indústrias de orgânicos

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo

Ao analisar o Quadro 32, nota-se que, dos 19 (dezenove) benefícios dos Programas de Endomarketing disponíveis na teoria, 6 (seis) deles são mencionados pelas indústrias, ou seja, os benefícios dos Programas de Endomarketing na ótica das indústrias de orgânicos estão voltados para:

- estimular a participação de todos os colaboradores da organização,
- melhorar as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego
- criar e promover idéias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente
- contribuir para a melhoria dos índices de produtividade
- favorecer o recrutamento e seleção
- incluir os planos de carreira como instrumentos de motivação

<b>Benefícios dos Programas de Fidelização: Posicionamentos Disponíveis na teoria</b>	<b>Resultados da Prática: benefícios dos Programas de Fidelização na ótica das indústrias de orgânicos</b>
<p>Gordon (1999) apresenta o tipo de cliente conforme a fase de interação com a empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• experimentadores: pessoas que tomam conhecimento da empresa e suas ofertas por meio de primeiras compras experimentais</li> <li>• compradores que estão satisfeitos com a experiência iniciam e passam a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente.</li> <li>• clientes eventuais que já foram conquistados, mas ainda mantêm fontes alternativas para os negócios que fazem com a organização</li> <li>• clientes regulares: compram da empresa já faz um tempo, a confiança já foi conquistada</li> <li>• clientes defensores: aqueles clientes que estão sempre ao lado da empresa, consideram os negócios da empresa como referência e contam aos outros as maravilhas sobre a organização</li> </ul>	<p>Clientes regulares: compram da empresa já faz um tempo, a confiança já foi conquistada</p>
<p>Rocha e Veloso (1999) listam as ações que fazem parte dos Programas de Fidelização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa</li> <li>• atender consumidores mais frequentes, maior gasto médio, mais fiéis</li> <li>• oferecer recompensas ao cliente no longo prazo</li> <li>• as ações praticadas no programa são contínua e de longo prazo</li> </ul>	<p>Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa</p>
<p>Bogman (2000), Peppers e Rogers Group (1999), Rocha e Veloso (1999), Building (1998) e Johnson e Leger (1999), apresentam os itens dos Programas de Fidelização, sendo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• causam impactos positivos no longo prazo</li> <li>• a empresa busca um</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• tem apoio da liderança</li> <li>• incluem Estratégias de marketing focadas no consumidor</li> <li>• são percebidos como vantagem competitiva</li> <li>• são de responsabilidade de um gerente responsável</li> <li>• provêm comunicação constante com os clientes para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor</li> <li>• incluem treinamento dos funcionários e comunicação interna</li> <li>• apóiam-se em uma infraestrutura tecnológica, que permitem a Gestão do Relacionamento com o Cliente</li> <li>• há métodos previstos para mensuração e divulgação dos resultados financeiros dos programas de fidelização</li> <li>• as recompensas oferecidas são associadas à percepção dos fatores que agregariam valor ao produto, na ótica dos clientes</li> <li>• contribuem para uma relação positiva entre o nível de satisfação dos clientes e a fidelidade em relação à empresa</li> <li>• somente é incluído nos Programas de Fidelização o produto que tem margem de contribuição</li> <li>• a empresa busca um comprometimento de longo prazo com os clientes</li> <li>• causam impactos positivos no longo prazo</li> <li>• clientes vinculados a programas de fidelização são menos sensíveis à qualidade e aos preços praticados pela concorrência</li> <li>• buscam contato freqüente com os clientes por meio de ofertas e comunicações apropriadas</li> <li>• são realizadas avaliações e promovidos ajustes nas ações realizadas</li> <li>• envolver os funcionários na ação</li> <li>• buscam conhecer o cliente melhor que outra empresa</li> <li>• buscam inovações constantes na maneira de fazer o negócio</li> <li>• prestar serviços por meio das ferramentas de contato com o consumidor</li> <li>• manter interação com os clientes por meio de um diálogo permanente</li> </ul>	<p>comprometimento de longo prazo com os clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• os Programas de Fidelização provêm comunicação constante com os clientes para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor</li> <li>• os Programas de Fidelização tem apoio da liderança</li> <li>• os Programas de Fidelização buscam inovações constantes na maneira de fazer o negócio</li> <li>• há métodos previstos para mensuração e divulgação dos resultados financeiros dos programas de fidelização.</li> </ul>
<p>Os autores Martins et al ( 2010), apresentam os instrumentos utilizados na Gestão do Relacionamento com Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pesquisa mercadológica</li> <li>• gestão do relacionamento com o cliente com sistema computadorizado</li> <li>• comunicação</li> <li>• atendimento ao pós-venda</li> <li>• serviço de atendimento ao consumidor (SAC)</li> </ul>	<p>Comunicação</p>

**Quadro 33** - Benefícios dos Programas de (Programas de Fidelização) confronto teoria x prática das indústrias de orgânicos

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo

Ao analisar o Quadro 33, nota-se que na teoria encontra-se disponível 5(cinco) tipos de clientes conforme a fase de interação com a empresa: experimentadores, compradores que não compram efetivamente, clientes eventuais, clientes regulares e clientes defensores. Na ótica das indústrias de orgânicos os clientes regulares, ou seja, aqueles que compram da empresa já faz um tempo e a confiança já foi conquistada, são os tipos de clientes que as empresas investigadas no estudo buscam para a fidelização. Da lista de 4 (quatro) ações que fazem parte dos Programas de Fidelização disponível na teoria, apenas 1(uma) é apresentada na ótica das indústrias de orgânicos: Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa. Pensando nos itens dos Programas de Fidelização e analisando o disponível na teoria, percebe-se 21 ( vinte e um) itens, sendo que desse número, 6 (seis) são indicados na ótica das indústrias:

- Causam impactos positivos no longo prazo
- A empresa busca um comprometimento de longo prazo com os clientes
- Os Programas de Fidelização provêm comunicação constante com os clientes para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor
- Os Programas de Fidelização tem apoio da liderança
- Os Programas de Fidelização buscam inovações constantes na maneira de fazer o negócio
- Há métodos previstos para mensuração e divulgação dos resultados financeiros dos programas de fidelização.

Para finalizar a análise do Quadro 33, a teoria apresenta os instrumentos utilizados na Gestão do Relacionamento com Clientes (pesquisa mercadológica, gestão do relacionamento com o cliente com sistema computadorizado, comunicação, atendimento ao pós-venda e serviço de atendimento ao consumidor (SAC)). Ao verificar na teoria, nota-se que o principal instrumento indicado pelas indústrias de orgânicos é a comunicação, podendo ser realizada por telefone, panfletos, jornais, revistas e internet.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações coletadas e na análise dos resultados, são discutidos, primeiramente, os objetivos específicos:

a) *Levantar as empresas industriais produtoras de orgânicos no mercado.*

Dá pesquisa por observação em embalagens de produtos orgânicos, em supermercados, foram aplicados dois questionários junto aos gestores de uma amostra de doze fabricantes de produtos orgânicos dentre as 24 organizações investigadas e contatadas.

b) *Investigar a existência de Programas de Fidelização dos clientes*

Ao identificar os programas desenvolvidos para Fidelização dos clientes por meio do Marketing de Relacionamento, ficou evidenciado que todas as empresas investigadas praticam o Marketing de Relacionamento, com a assunção de Programas de Fidelização. Os tipos de Programas mais oferecidos pelas indústrias de produtos orgânicos são o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), divulgação de receitas, *merchandising* e orientações de profissionais da área da saúde.

c) *Investigar a existência de Programas de Endomarketing*

Ao identificar a existência de programas de Marketing de Relacionamento desenvolvidos pelas indústrias desse segmento para o público interno (Programas de Endomarketing), ficou evidenciado que a maioria das empresas possui Programas de Endomarketing (10 empresas das 12 empresas pesquisadas), sendo os tipos de programas oferecidos ligados a: cultura organizacional, comportamento, mudança e clima organizacional, quadro de avisos, manuais, jornal e panfletos, qualidade de vida, treinamento e *merchandising* de produtos.

d) *Analisar o perfil de cada programa de Endomarketing (PEnd): tempo de vigência, benefícios oferecidos e alcançados, abrangência dos níveis envolvidos, tipos de ferramentas utilizadas: capacitação, comunicação interna, pesquisa, seleção, motivação, treinamento e plano de carreira.*

Sobre o tempo de vigência dos Programas de Endomarketing, há variação desde os com 3 meses até 11 anos de implementação.

Os objetivos dos Programas de Endomarketing estão direcionados para promover o bem-estar, buscar o comprometimento e a capacitação, e informar os colaboradores.

Os maiores benefícios oferecidos pelos Programas de Endomarketing, apontados pelas empresas, são:

- Estimulam à participação de todos os colaboradores da organização;

- Melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego;
- Criam e promovem ideias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente;
- Contribuem para a melhoria dos índices de produtividade;
- Favorecem o recrutamento e seleção;
- Incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação.

Neste aspecto, as evidências listadas acima, confirmam as proposições teóricas, do referencial bibliográfico.

Em relação ao aspecto de abrangência dos Programas de Endomarketing, detectou-se que é total, isto é, as informações indicaram o envolvimento de todos os colaboradores das organizações consultadas.

*e) Analisar o perfil de cada programa de Fidelização de clientes: tempo de vigência, benefícios oferecidos, segmentos atingidos, tipos de ferramentas utilizadas: comunicação, pesquisa mercadológica, atendimento ao pós-venda, serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e CRM.*

Analisando a outra vertente do estudo: os Programas de Fidelização, registrou-se que o tempo de vigência varia de 1 a 16 anos. Comparando-se os resultados da assunção dos Programas de Endomarketing com os de Fidelização, percebe-se que os empresários, primeiramente, assumiram o foco no cliente externo, com programas de Fidelização (maior tempo de vigência, 16 anos ), e depois os de Endomarketing ( 11 anos ).

Pode ser colocado que os Programas de Fidelização das indústrias de orgânicos tem como objetivos:

- Satisfação do cliente;
- Reparação de erros;
- Envio de amostras;
- Divulgação de novos produtos;
- Entregas no prazo;
- Informações sobre a utilização dos produtos;
- Melhorar o atendimento, comunicação e confiança com o cliente;
- Promover a troca de produtos por brindes.

O segmento de clientes priorizado são o dos clientes regulares, ou seja, aqueles que compram da empresa há algum tempo, cuja confiança já foi conquistada, de modo que a principal ação dos Programas de Fidelização é criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa.

A avaliação das empresas quanto aos itens dos Programas de Fidelização dos Clientes indica que causam impacto positivo no longo prazo, pois as organizações buscam um comprometimento de longo prazo com os clientes. Assim, os Programas de Fidelização preveem comunicação constante com os clientes para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes, com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor; contam com apoio da liderança; buscam inovações constantes na maneira de fazer o negócio e há métodos previstos para mensuração e divulgação dos resultados financeiros obtidos com tais programas. Neste aspecto, as evidências confirmam as proposições teóricas, do referencial bibliográfico.

Por fim, os instrumentos utilizados pelas empresas na Gestão do Relacionamento com os Clientes são os meios de comunicação, dentre os quais podem ser citados: telefone, revistas, panfletos, jornais e *internet*.

*f) Comparar a incidência de cada tipo de programa nas prioridades das indústrias do agronegócio de produtos orgânicos.*

Após a análise dos resultados, pode-se afirmar que este objetivo foi atingido, ressaltando que os Programas de Fidelização são os priorizados pelas empresas. Um dos motivos dessa prioridade, talvez esteja estar voltado para a concorrência, ou seja, a variedade de marcas de produtos orgânicos existentes no mercado.

*g) Comparar o perfil da assunção do Marketing de Relacionamento pelas indústrias dos produtos orgânicos, por meio dos Programas de Fidelização e de Endomarketing.*

Percebe-se diante do exposto que há uma incidência maior nas indústrias em investirem nos programas de fidelização, pois todas as empresas investigadas têm algum tipo de ação voltada para o cliente externo. Já os programas de endomarketing, das 12 empresas, 10 desenvolvem alguma ação voltada para o cliente interno. Esse resultado mostra o inverso em relação ao que os autores Kotler e Armstrong (2007), ressaltam: o endomarketing deve preceder o marketing externo.

Portanto, diante da pergunta do problema de pesquisa: *Seria o marketing de relacionamento uma diretriz de gestão mercadológica interessante e como tal, assumido pelos Produtores Orgânicos, dado que representam um nicho muito específico do mercado no Agronegócio, com exigências especiais de certificação?*, pode-se dizer que o marketing de

relacionamento é uma resposta para a inovação dos produtos orgânicos, ou seja, é uma diretriz mercadológica para as indústrias orgânicas.

Finaliza-se assim, o estudo com as evidências de que as indústrias de produtos orgânicos **assumem quase integralmente o Marketing de Relacionamento, por meio dos Programas de Fidelização e de Endomarketing**, tendo-se atingido, com esses resultados, os objetivos do estudo.

Este estudo representa a assunção do Marketing de Relacionamento em 50% das empresas contatadas, já que a investigação nos pontos de venda permitiu a verificação de 24 empresas.

A investigação em 12 das empresas das 24 identificadas, representa a limitação do estudo, pois no restante dessas organizações, percebeu-se uma resistência dos dirigentes para responder os questionários, no sentido de estarem mostrando as estratégias praticadas pela organização.

Nesse sentido, sugere-se em estudos futuros, ampliar o estudo com as demais organizações, bem como, identificar lacunas na oferta, ou seja, quais produtos não são oferecidos e os quais o consumidor sente falta. Nessa linha, ainda, podem ser desenvolvidas pesquisas de oportunidade mercadológica e de estratégias de diversificação de produtos.

Finalmente, completando a sugestão para estudos futuros, pode-se ainda pensar em pesquisas direcionadas aos consumidores, no sentido de verificar aqueles que não consomem produtos orgânicos e o que falta para serem conquistados.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.
- AAO. Associação de Agricultura Orgânica. Disponível em: <http://www.aao.org.br>. Acessado em mar/2006.
- AGÊNCIA BRASIL. Brasil é terceiro maior país com áreas destinadas à plantação de orgânicos. Disponível em: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2009/02/19/materia.2009-0219.7659153439/view>. Acesso em: março de 2011.
- ANBA. Mercado de Orgânicos se Expande no Mundo, 2005. Disponível em: <http://www.anba.com.br/noticia.php?id=9014>. Acesso em 24/11/2005.
- AMA. American Marketing Association. Disponível em: [www.ama-stl.org/](http://www.ama-stl.org/). Acesso em setembro de 2010.
- ANDERSON JR, W. T; CUNNINGHAM, W H. “The Socially Conscious Consumer”. *Journal of Marketing*, v. 36, July, 1972. p. 23-31.
- ANDRADE, J A; MESQUITA, Z. A Certificação de Produtos Orgânicos e seu Processo de Institucionalização no Brasil. Anais do ENANPAD 2003, 15p.
- APASSUL. Associação dos Produtores e Comerciantes de Sementes e Mudanças do RS. Disponível em: <http://www.apassul.com.br>. Acessado em mar/2006.
- BATALHA, M. O. Gestão Agroindustrial, São Paulo:Atlas, vols. I e 2, 1997.
- BATEMAN, T. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEE, F. Fidelizar o cliente. 2 ed. edição. São Paulo: Livraria Nobel, 2000.
- BEKIN, S. F. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, C. W. Motivação, mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas –RAE*, 1990.
- BERLIN, L. LOCKERETZ, W; BELL, R. Purchasing foods produced on organic, small and local farms: a mixed method analysis of New England consumers. *Renewable agriculture and food systems*. Cambridge, v. 24, pp 267-276, Dec. 2009.
- BERRY, L.L. Relationship Marketing. In: BERRY, L.L.; SHOSTACK, G.L.; UPAH, G.D. *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, American Marketing Association, pp. 25-28, 1983.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B.H.; MOHR, L.A. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*. Vol. 58 pp. 95-106, 1994.
- BOGMANN, I. M. Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOLTON, R N., KANNAN, P. K., BRAMLETT, M. D. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 95-108, inverno de 2000.
- BONILHA, J.A. Fundamentos da Agricultura Ecológica: Sobrevivência e Qualidade de Vida. São Paulo: Nobel, 1992.

BORDEN, N.H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. Vol. 4 June, pp.2-7, 1964.

BORGUINI, R. G. Tomate (*Lycopersicum Mill*) Orgânico: o Conteúdo Nutricional e a Opinião do Consumidor. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Agricultura “Luiz De Queiroz, ESALQ/USP, 110p. Novembro de 2002.

BOYD, H. W; WESTFALL, R. Pesquisa Mercadológica. São Paulo: FGV, 1986.

BRAGA, M. J.; SILVA, A. J. H.; DORNELAS, H. L. O emprego do Endomarketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa. *Semina: Ciências Humanas e Sociais*, Londrina, v. 23, p. 49-62, set. 2002.

BRAGHIROLI, E. M; BISI, G. P.; RIZZON, L. A.; NICOLETTO, U.. *Psicologia Geral*. 24 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

BRODIE, R.J., COVIELLO, N. E, WINKLHOFER, H. Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara, Vol. 23, Iss. 2, p. 84-94, 2008.

BRUM, A. M. Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente Interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A. J. Modernização da Agricultura- Trigo e Soja. Petrópolis:Vozes, 1990.

BRUM, A. M. Um Olhar sobre o Marketing Interno. 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 2003.

BRUM, A. M. Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

BUILDING, B. L. marketers use both travel and merchandise to hold customers. *Advertising Age – Premiums & Incentives*, Chicago, maio de 1998.

BZUNECK, J. A. A motivação do aluno: aspectos introdutórios. In: BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J.A. (Orgs.) *A motivação do aluno*. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

CALDAS, E.D.;SOUZA,L.C.K. Avaliação de Risco Crônico da Ingestão de Resíduos de Pesticidas na Dieta Brasileira. *Revista de Saúde Pública*, v.34, n.5,p.529-537,2000.

CALONIUS, H. A Buying Process Model. In: *Innovative Marketing—A European Perspective*. (Eds) BLOIS, K.; PARKINSON, S. *Proceedings from the XVIIth. Annual Conference of the European Marketing Academy*, University of Bradford, England, pp. 86-103. 1988.

CAMELO, M. B; VIDAL, M. B.. O Endomarketing a partir da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard. In: *IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios*, Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2006.

CAMPANHOLA, C.; VALARINI, P. J.. A agricultura orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v.18, n.3, p.69-101, set./dez,2001.

CAPON, N; HULBERT, J. M.. *Managing Marketing in the 21<sup>st</sup> Century- developing & implementing the market strategy*. New York: Wessex, Inc., 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. 6º ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1995.

CARMO, M. S. Cadeia Produtiva da Agricultura Orgânica. In: AMBROSANO, E. *Agricultura Ecológica*. Guaíba: Livraria e Editora Agropecuária, 1999.

- CERQUEIRA NETO., E. P. Reengenharia do negócio. São Paulo: Pioneira, 1994.
- CERQUEIRA, W. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CERQUEIRA, W. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CERVEIRA, R.; CASTRO, M.C. de. Consumidores de Produtos Orgânicos da Cidade de São Paulo: Características de um Padrão de Consumo. *Informações Econômicas*, v.29, n.12, p.7-19, 1999.
- CHURCHIL, G, PETER, J. P. Marketing Criando Valor para o Cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLARO, D. P.. Marketing de Relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio. In: IBMEC, 2006.
- COBRA, M.. Administração de marketing no brasil. 3ªed. Rio de Janeiro:Campus, 2009.
- CODEX ALIMENTARIUS. Alimentos Produzidos Organicamente. Disponível em: [www.codexalimentarius.net/web/archives.jsp?year=Ol](http://www.codexalimentarius.net/web/archives.jsp?year=Ol). Acessado em jul/2004.
- CRESCITELLI, E.; GUIMARÃES, C, T; MILANI, G, F. Marketing de Relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de Fidelização. In: RAU – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMEP - v. 4, n.1, Janeiro / Abril – 2006.
- CUENCA, M. A. G.; MOREIRA, M. A. B.; NUNES, M. U. C.; MATA, S. S.; GUEDES, C. G. M.; BARRETO, M. F. P.; LOPES, V. R. M.; PAZ, F. C. Á; SILVA, J. R.; TORRES, J. F.. Perfil do Consumidor e Consumo de Produtos Orgânicos no Rio Grande do Norte. In: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, 2007.
- DAROLT, M.. Agricultura Orgânica: Inventando o Futuro. Londrina: IAPAR, 2002.
- DAROLT, M. Comparação entre a Qualidade do Alimento Orgânico e a do Convencional. In: STRINGHETA, P. C.. Alimentos Orgânicos. Viçosa: UFV,2003.
- DATAcenso. Mercado de Produtos Orgânicos: Consumidor. Curitiba: SEBRAE, 2002.
- DAY, G.. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESHPANDÉ, R. Developing a marketing orientation. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- DESHPANDÉ, R; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, nº 1, p. 23-27, Jan. 1993.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. In: *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, April 1987.
- EHLERS E. Agricultura Sustentável: Origens e Perspectivas de um Novo Paradigma. 2º ed. São Paulo: Livros da Terra, 1999. p. 47.
- EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <http://www21.sede.embrapa.br>. Acessado em mar/2010.
- FARINA, E.M.M.Q. et al. Estudo do Sistema Agroindustrial de Produtos Orgânicos no Estado de São Paulo. Estudo encomendado pelo SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo). 293 p. São Paulo. Fevereiro, 2002.

- FERREIRA, A. B. H.; Miniaurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa. 4 ed. rev. Ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000
- FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em: [www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br). Acessado em mar/2006.
- GAZETA MERCANTIL. Boa Procura por Alimentos Orgânicos, 29/09/2000
- GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos, trad. Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GONÇALVES, C. F.; GUERRA, R S.; MOURA, A. Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo através de equações estruturais. Anais: ENANPAD, 2003.
- GONZÁLEZ, L. El Marketing y el Cambio en los Habitos de Consumo. Boletim ICE Economico. n. 2.470, p. 29 - 39, 1995.
- GORDON, I. H. Relationship Marketing. Ontário: John Wiley & Sons, 1998.
- GORDON, Ian H. Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and keep them forever. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998.
- GORDON, I. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Ed. Futura, 1999
- GOZER, I C.; GIMENES, R. M. T.; SOUZA, A. F.; GIMENES, F. M. P.; CAMPOS, G. R.. Agronegócio Cooperativo: a Transição e os Desafios da Competitividade. In: Anais da SOBER, 2006.
- GRI. Sustainability reporting guidelines. Disponível em [www.globalreportinginitiative.org](http://www.globalreportinginitiative.org) . Acesso em set/2006.
- GROHMANN, M. Z.; SCHERER, F. L. O que mais motiva na visão das empresas, dinheiro ou elogio? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, Campinas:2001
- GRÖNROOS, C.. Marketing, gerenciamento e serviços. 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GRONROOS, C.. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, 1994
- GRONROOS, C.. The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*. Vol. 29 No 1 pp. 7- 13, 1991.
- GIULIANI, A. C.. Administração: evolução, desafios e tendências. São Paulo: Cobra, 2001.
- GUMMESSON, E.. Marketing de Relacionamento total. 3°. São Paulo: Bookman, 2010.
- GUMMESSON, E. Is relationship marketing operational?. 23rd EMAC - Conference Maastricht, 1994.
- GUMMESSON, E.. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, No.1, 1998.
- GUMMESSON, E. Total relationship marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- GUMMESSON, E. Making relationship marketing operacional. *International Journal of Service industry Management*, v. 5, n. 5, 1994.
- HALAL, W.E. From hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy”. *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, pp. 3-23, 2000.

- HAMMARKVIST, K.O.; HAKANSSON, H.; MATTSSON, L. Marketing for Competitiveness Lund, Liber, 1994.
- HAUSELMANN, P.. ISO inside out: ISO and environment management. [S.L.]: WWF International, jun., 1996. 19p. (Discussion Paper)
- HERSEY, P.. Psicologia para administração: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HERRMANN, R e RODER, C. Does Food Consumption Converge Internationally? Measurement, Empirical Tests and Determinants. European Review of Agricultural Economics. v. 22, n. 3, p. 400 - 414, 1995.
- HOOFF., C. H. Y. A Era dos Produtos Orgânicos. 2000. Disponível em: [http://www.jansencilag.com.br/dicasSaude/dicas\\_saude3.asp?area=&item=&dica=19](http://www.jansencilag.com.br/dicasSaude/dicas_saude3.asp?area=&item=&dica=19). Acesso em 12/10/2005.
- HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Pearson, 2005.
- IBD. Instituto Biodinâmico. Disponível em: <http://www.ibd.com.br>. Acessado em mar/2010
- IEMMA, A. F.. Estatística Descritiva. São Paulo: Rô Publicações,1992.
- IKEDA, A. A; TOLEDO, Geraldo Luciano; OLIVEIRA, Bráulio Alexandre Contento De. Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca. In: VII SEMEAD, 2004.
- INKOTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3009.pdf>. Acesso em março/2011.
- IPD - INTITUTO DE PROMOÇÃO AO DESENVOLVIMENTO. Notícias. Organics Brasil vai a Sial Montreal. Publicada em 18 de mar de 2009. Disponível em [http://www.ipd.org.br/noticias\\_item.php?id=99](http://www.ipd.org.br/noticias_item.php?id=99). Acesso em março de 2011.
- JACKSON, B. B. , Build Customer Relationships That Last. Harvard Business Review, Vol. 63, November/December, pp. 120-128. 1985.
- JOHNSON, K; LEGER, M. Loyalty marketing: keeping in contact with the right customers. Direct Marketing, Garden City, v. 62, n. 5, p. 36-42, set. 1999
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 12°. São Paulo: Pearson, 2007.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. 9 ed. São Paulo: 1998.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

- KOTLER, P. It's Time for Total Marketing. Business Week ADVANCE Executive Brief. Vol. 2. 1992.
- LAGES, N. S.; NETO, A. V.. Mensurando a Consciência Ecológica do Consumidor: Um Estudo Realizado na Cidade de Porto Alegre. Anais ENANPAD 2003, 15p.
- LAMPKIN, N. The wider issues. In: Organic farming. Ipswich: Press Books, 1990.
- LAMPKIN, N. H. Organic Farming: Sustainable Agriculture in Practice. In: LAMPKIN, N. H.; PADEL, S. (Ed.). The economics of organic farming: an international perspective. Wallingford: CAB International, 1994.
- LAMPKIN, N. H.; PADEL, S. Agricultural Policy in Western Europe: an overview. In: LAMPKIN, N. H.; PADEL, S. (Ed.). The economics of organic farming: an international perspective. Wallingford: CAB International, 1994.
- LAS CASAS, A. L. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAURENT, C. La multifonctionnalité de l agriculture IN Towards un agreement between Europe and mercosur (sous presse). Dureand M. – F, Giordano, P., Valladão A. Ed. Presses de Sciences Po. Décembre 2000.
- LEIDENS, A.; PRADO, P. H. M.. Investimentos no relacionamento com consumidores e suas conseqüências: um estudo em lojas de departamentos de vestuário. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G.. Varejo competitivo. São Paulo: Saint Paul, 2006.
- LEVIT, T. A Imaginação de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990
- LEVIT, T. After the Sale Is Over. Harvard Business Review. Boston, v.61, n.5, p. 87-93, Sep/Oct 1983.
- LIEURY, A.; FENOUILLET, F. Motivação e o aproveitamento escolar. São Paulo: Loyola, 2000.
- LIMA, P. J. B. F. Algodão Orgânico: Bases Técnicas da Produção, Certificação, Industrialização e Mercado. In: VIII Reunião Nacional do Algodão, Londrina, PR, 28 a 1 ago./set., 1995. 20p.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.. Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.
- LINDGREEN, A.. A framework for studying relationship marketing dyads. Qualitative Market Research. Bradford, v.4, n.2, p.75-88, 2001.
- LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. Services marketing: people, technology, strategy. 5a. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- MALHOTRA, N. K., Introdução à Pesquisa de Marketing. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em set/2006.
- MARTINS, C. B; PIZZINATTO, N. K.; VICENTI, I.; MACARRI, E. Antonio. Administração do marketing de relacionamento como cliente e instrumentos de palicação. In: SEMEAD, 2010.
- MASLOW, A . A theory of human motivation. Psychological Review, 50:370-96, 1943
- MATTAR, F.N.. Pesquisa de Marketing. São Paulo : Atlas, 1996.

- MAYO, M.. O valor Humano da Empresa: valorização das pessoas como ativo. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MCCARTHY, E.J. Basic Marketing Homewood: Irwin 240. Michael John Harker and John Egan, 1960.
- McDANIEL, C.; GATES, R. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Thomson. 2003, 562p.
- MCGARRY, E.D. Some Functions of Marketing Reconsidered. In: COX, R.; ALDERSON, W. Theory of Marketing Chicago: Irwin, 1950.
- MCKENA, R. Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- McKENNA, R. Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedida para a era do cliente. Traduzido por outras palavras Consultoria Lingüística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MEDEIROS, J.R..O amor renovando o trabalho. Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 2000.
- MICHON, C. Le marketing interne. In: Revue Française du Marketing, v. 5, n. 120, p.11-20, nov./déc. 1988.
- MILLER, W.; ROLLNICK, S. Entrevista motivacional: preparando as pessoas para mudança de comportamentos aditivos. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.
- MORAES, F. E. T.. O Endomarketing como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da polícia militar de minas gerais – PMMG. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, v.58, n.3, p 20-33, July, 1994.
- NADLER, D.; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- NEVES, M.F.; LOPES, F.F. Mapeamento e Quantificação do Sistema Agroindustrial Citrícola. Revista Fundecitrus, ed.122, mai./jun. 2004. p.8-9.
- NEVES et al, M. F.. Uma Proposta para Construção de Métodos de Planejamento e Gestão (Seqüência de Passos) nos Agronegócios. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008.
- NOGUEIRA, M. A. F. S.. Gestão de Pessoas Como Fator de Gerenciamento e Motivação: Um Estudo de Caso na Empresa Seara. In: IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios – SIMGEN, Seropédica, RJ, 2006.
- OHTA, M.; OHTA, M. Y.. O uso do Endomarketing para a promoção da criatividade e da inovação nas organizações. In: VII SEMEAD, 2004.
- OIA. Organização Internacional Agropecuária. Disponível em: <http://www.oiabrasil.com.br>. Acessado em mar/2010.
- OLIVEIRA et al, R. A.. O Consumo e Comercialização de Produtos Orgânicos: o Caso da Associação para o Desenvolvimento da Agropecuária Orgânica – Fortaleza. IN: Anais da SOBER, 2006.
- O'MALLEY, L.; PATTERSON, M. Vanishing Point: The Mix Management Paradigm Re-Viewed. Journal of Marketing Management. Vol.14 pp 829 – 851, 1998.
- ORGANICS BRASIL. Produtores associados. Disponível em [http://www.organicsbrasil.org/importador\\_prodassoc.php?pg=4](http://www.organicsbrasil.org/importador_prodassoc.php?pg=4). Acesso em março de 2011.

ORMOND, J.G.P.; PAULA,S.R.L.; FAVERET FILHO,P.;ROCHA,L.T.M. Agricultura Orgânica: Quando o Passado é Futuro. BNDES Setorial, n.15, p.3-34, 2002.

OLBRZYMEK, J. R; OLBRZYMEK, M. R.; BRETZKE, R. O.. Marketing de Relacionamento: grandes projetos não envolvem somente tecnologia. In: AGATHOS: Revista Científica da ASSEVIM, ANO 1, EDIÇÃO 001, Outubro, 2005.

PARISI, M. TDP – Trabalho Dirigido de Psicologia. São Paulo, Ed. Saraiva,1989.

PASCHOAL, A. D. Produção e Comercialização de Alimentos Orgânicos e Insumos Naturais. São Paulo: Sebrae. 1994.

\_\_\_\_\_. Produção Orgânica de Alimentos. São Paulo: Sebrae. 1994.

PAVONI et al, G. F.. Marketing de Relacionamento. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC33208122896.pdf>. Acesso em outubro de 2010.

PENA, S. ; CASTELLI, C. ; BERBERY, M. T. Producción orgánica en Argentina – Factores a tener en cuenta y análisis económico de su conveniencia. Secretaría de Agricultura, Ganadería Pesca y Alimentación, dezembro de 1997.

PEPPERS; D; ROGERS GROUP, M.. The One to One Fieldbook. New York: Currency and Doubleday, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS GROUP, M. Return on Customer: Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource. New York: Doubleday, 2005

PONCE, F. A. U. Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências do cliente. HSM MANAGEMENT. São Paulo, p.43, maio/junho, 2000.

PRETTI, F. Valor Nutricêutico das Hortaliças. Horticultura brasileira, v.18, (Suplemento), p. 16-20, jul.2000.

RAMOS, J.B. Alimentos orgânicos no mundo.Informativo Instituto Ecológico Aqualung, n.36,2001.

RAVALD, A.; GRONROOS, C. The value concept and relationship marketing. European Journal of Marketing, v. 30, n. 2, 1996

REBOUÇAS, F. Marketing de Relacionamento. Infoescola, São Paulo, 15 abril 2009. Disponível em : <<http://www.infoescola.com.br/>>. Acesso em:10 junho 2009.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the Web. Harvard Business Review, Boston, p. 105-113, July/Aug. 2000

REICHHELD, F. E.; SASSER, Jr, W, E. Zero Defections: Quality Comes to Service, Harvard Business Review, Vol. 68, September/October, pp. 105-111, 1990.

REIG, E. Estructura del Consumo Alimentario y Desarrollo Economico. Investigación Agraria: Economía, v. 7, n.2, p. 263-282, 1992.

REZENDE,C.L. E FARINA, E.M.M.Q. Assimetria Informacional no Mercado de Alimentos Orgânicos. In: II SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, 2001, Campinas. CD-Rom.

- RIBEIRO, Á.; COBRA, M.. Marketing: Magia e Sedução. São Paulo: Cobra, 2000.
- ROBBINS, S.. A verdade sobre gerenciar pessoas. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- ROCHA, T.. A utilização dos programas de Fidelização de clientes como diferencial competitivo no setor serviços. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- ROCHA, T.; VELOSO, A.. A hora da recompensa. São Paulo: Cobra, 1999.
- ROCHA et al, T.. Criação e Entrega de Valor para o Agricultor: Um Estudo no Mercado de Defensivos Agrícolas. In: SEGET, 2007.
- ROCHA et al, T. V.. O uso de programas de fidelidade como instrumento para retenção de clientes no mercado de telefonia móvel. Um estudo de caso. In Semead, 2006.
- ROGERS GROUP; PEPPERS, D.. CRM Series Marketing 1 to 1. 1ª edição. São Paulo: Peppers and Roger Group do Brasil. 2000.
- ROGERS, M. O modelo CRM. HSM Management. São Paulo, v.24, n.22, set-out.2000
- SALGADO, J. M. Alimentos Orgânicos: uma Alternativa Saudável. In: Gazeta de Piracicaba. 19/09/2004.
- SANTAELLA, L. Comunicação e Pesquisa: Projetos para Mestrado e Doutorado. São Paulo: Hacker Edite, 2001.
- SEBRAE. Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em Janeiro de 2011.
- SEVERINO, A.J. Metodologia do Trabalho Científico. 19.ed. São Paulo: Cortez, 1993
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. International Business Review, [S.l.], v. 4, n. 4, 1995, p. 471-481
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. Journal of Marketing, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.
- SOUZA, A. A.; SANTOS, G. J. Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, Marketing, vol. 5. Canela, RS: setembro de 1992.
- SOUZA, M.C.M. Produtos orgânicos. In: ZYLBERSZTAJN, D.;NEVES,M.F. (org). Economia e Gestão dos Negócios Agro-alimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.
- SOUZA, M.C.M., Algodão Orgânico: O papel das Organizações na Coordenação e Diferenciação do Sistema Agroindustrial do Algodão. Dissertação de mestrado Departamento de Administração, FEA/USP, 187p. 1998.
- SPECTOR, P.E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2003
- STONE, M.; WOODCOCK, N. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNIGER, L. Marketing de Relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001
- STONER, J.A.; FREEMAN,R.E.Administração. 5ed.Rio de Janeiro:Prentice-Hall, 1995.
- STRINGHETA, P. C.. Alimentos Orgânicos. Viçosa: UFV, 2003.
- SWIFT, R. CRM : Customer Relationship Manager, o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente, Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.

- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. M.. Gestão com pessoa: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TAKALA, T.; UUSITALO, O. Na alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. *European Journal of Marketing*. vol. 30. nº. 2, 1996.
- TEIXEIRA, E. S.; PITOMBO, T. D. T.; GIULIANI, A. C.. Marketing de Relacionamento: relações públicas no varejo. In: GIULIANI, Antonio Carlos. Gestão de marketing no varejo III. São Paulo: OLM, 2005.
- THOMAS, B. The Characteristics of a Marketing Relationship. *Quarterly Review of Marketing*, Vol. 2, 1976.
- TOFOLI, E. T.; TOFOLI, I.; SANTOS, A. R. P.. Estratégia do Marketing de Relacionamento em Empresa Orientada para o Mercado na Conquista de uma Maior Participação do Mercado, In: IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios, Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2006.
- TORRES, S.. Sinais de Valorização. Disponível em: [www.bpsolutions.com.br](http://www.bpsolutions.com.br). Acesso em julho/2010.
- TRIVELLATO, M. D.; FREITAS, G. B.. Panorama da Agricultura Orgânica. In: STRINGHETA, Paulo César. Alimentos Orgânicos. Viçosa: UFV, 2003
- TURRA, C.. Elementos Químicos como Critério de Discriminação de Citros Orgânicos de Convencionais. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Agricultura “Luiz De Queiroz, ESALQ/USP, 168p. Abril de 2005.
- UNIOESTE. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Disponível em: [www.unioeste.com.br](http://www.unioeste.com.br). Acessado em mar/2006.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T.. Gestão do Composto de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006.
- USDA. Report and recommendations on organic farming. United States Department of Agriculture, Washington, 94 p. 1980.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17, 2004
- VAVRA, T. G. Marketing de Relacionamento: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993
- VAILATI, J.; CORTÉS, D. M. M.; PIRANI, P. S. H.. Princípios e Procedimentos de Certificação de Produtos Orgânicos. In: STRINGHETA, P. C.. Alimentos Orgânicos. Viçosa: UFV, 2003.
- VELOUTSOU, C; SAREN, M.; TZOKAS, N. Relationship Marketing, what if...?. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, no. 4, pp. 433-449, 2002.
- VERGARA, S. C.. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIGLIO, E. C. B. L.. Produtos orgânicos: uma tendência para o futuro? *Agroanalysis*, FGV, v. 16, n. 12, p. 8-11, dez. 1996.
- VILAS BOAS et al, L. H. B.. Marketing dos agentes da cadeia do agronegócio do café: uma análise sob a ótica do marketing mix. In: *Revista de Administração da UFLA*, v.6, n.1, janeiro/junho 2004.
- VOGTMANN, H. Organic farming practices and researches in Europe. In “Organic farming: current technology and its role in a sustainable agriculture. ASA Special Publication n.46, Madison, 1984, p.192.

WATERSCHOOT, W; VAN DEN, Bulte. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited, *Journal of Marketing*: Vol. 56, p.83-93, October, 1992.

WHITELEY, R. A empresa totalmente voltada para o cliente, Rio de Janeiro: Campus, 1996

WILLER, H.; YUSSEFI, M. Organic Agriculture Worldwide - Statistics and future prospects. Disponível em: <[http://www.soel.de/inhalte/publikationen/s\\_74-03.pdf](http://www.soel.de/inhalte/publikationen/s_74-03.pdf)>. Acesso em dezembro de 2010.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, Maria Aparecida. Impactos e Implicações da Internet sobre o Marketing de Relacionamento. In: Enanpad, 2004.

ZAMBERLAM, J.; FRONCHETI, A.. Agricultura ecológica. Petrópolis: Vozes, 2002.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.J. Marketing de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2003

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and, value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v.52, n 3, p. 2-22, July 1988.

ZEMKE, R.; SCHAAF, D. The Service Edge: 101 companies that profit from customer care. New York: Penguin, 1990.

## **Webgrafia**

<http://www.rh.com.br / Portal /Comunicacao /Artigo /5173/as-25-leis-do-Endomarketing.html>. Acesso em fevereiro/2010

<http://www.planetaorganico.com.br>. Acessado em set/2010

<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos09.htm>. Acesso em abril de 2011.

<http://www.chacaradeorganicos.com.br/2010/02/mercado-de-organicos-cresce-e-tem-oportunidades>. Acesso em março de 2011.

<http://www.roraimaemfoco.com/colunistas/opinimainmenu-50/20316-artigo-2010-foi-um-ano-bom-para-exportacao-de-organicos-ming-liu-.html>. Acesso em março de 2011

<http://www.bio-suisse.ch/>. Acesso em março de 2011

<http://g1.globo.com/globo-reporter/noticia/2010/11/mercado-de-organicos-nos-eua-cresce-us-24-bilhoes-em-dez-anos.html>. Acesso em março de 2011

<http://www.expogrande.com.br/noticias/ver/3057/mercado-de-organicos-no-brasil-cresce-40-em-2010.html>. Acesso em março de 2011.

## Apêndice A - MODELO PARA ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE ENDOMARKETING:

Prezado Sr.,

**1.Favor indicar os dados do (s) Programa (s) de endomarketing de sua organização, voltados ao colaborador interno. Havendo mais de dois programas, favor copiar as questões de avaliação.**

### 1.1 Nome do Programa

a) Tempo de vigência /implantação:

b) Número de colaboradores de cada nível, (operacional, intermediário, gerencial ) **atingidos pelo (s) Programa (s):**

c) Número de colaboradores **total** em cada nível:

d) Objetivos:

1.2- Informe seu grau de concordância com as frases do Quadro 1 avaliando os **Programas de Endomarketing (PEnd)** de sua empresa, considerando as alternativas:

- CT- Concordo Totalmente
- CP Concordo Parcialmente
- C- Concordo
- DP- Discordo Parcialmente
- D- Discordo
- DT- Discordo Totalmente

Quadro 1- Avaliação das ações e dos **benefícios** dos Programas de Endomarketing (**PEnd**)

<b>Categoria de análise dos programas</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>DP</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
Os PEnd estimulam a participação de todos os colaboradores da organização						
Os PEnd melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego						
Os PEnd provêm pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores						
Os PEnd, com base nas pesquisas, incluem benefícios para satisfazer as expectativas dos funcionários						
Os PEnd atraem, desenvolvem e retêm talentos						
Os PEnd asseguram que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício do cliente						
Os PEnd criam e promovem ideias nas organizações, voltadas ao bom atendimento ao cliente						
Os PEnd vencem resistências internas a mudanças						
Os PEnd buscam a manutenção de um ambiente de trabalho, que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas						

Os PEnd estimulam em todos a assunção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio						
Os PEnd contribuem para a melhoria dos índices de produtividade						
Os PEnd contribuem para a melhoria dos índices de qualidade						
Os PEnd contribuem para a diminuição dos custos						
Os PEnd utilizam canais de comunicação interna, que contribuem para a melhoria dos relacionamentos, independente do nível hierárquico						
Os PEnd criam ambientes e situações que façam o funcionário ter motivação em seu trabalho						
Os PEnd favorecem o recrutamento e seleção						
Os PEnd trabalham o treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento						
Os PEnd incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação						
Os PEnd atingem colaboradores por nível organizacional (operacional, intermediário, gerencial)						

## Apêndice B - MODELO DE ANÁLISE PARA PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

**1. Favor indicar os dados do (s) Programa (s) de Fidelização de sua organização, voltados ao cliente externo. Havendo mais de dois programas, favor copiar as questões de avaliação.**

### 1.1 Nome do Programa

a) tempo de vigência /implantação:

b) objetivos:

**2. Indique qual o perfil do segmento priorizado pelos Programas de Fidelização oferecidos pela empresa?**

Experimentadores: pessoas que tomam conhecimento da empresa e suas ofertas por meio de primeiras compras experimentais

Compradores que estão satisfeitos com a experiência iniciam e passam a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente.

Clientes eventuais que já foram conquistados, mas ainda mantém fontes alternativas para os negócios que fazem com a organização

Clientes regulares: compram da empresa já faz um tempo, a confiança já foi conquistada

Clientes defensores: aqueles clientes que estão sempre ao lado da empresa, consideram os negócios da empresa como referência e contam aos outros as maravilhas sobre a organização.

Clientes selecionados por outro (s) critério (s) adotado (s)

---

**3. Indique abaixo qual(is) das ações fazem parte de seus Programas de fidelização dos clientes oferecidos pela organização.**

Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa

Aumentar o volume de vendas em situações específicas

atender consumidores mais frequentes, com maior gasto médio e mais fiéis

Atender qualquer comprador, independe do seu perfil

Oferecer recompensas para o cliente no longo prazo

Oferecer recompensa para o cliente no curto prazo

As ações praticadas no programa são contínua e de longo prazo

As ações praticadas no programa são por prazo determinado

4. Informe seu grau de concordância com as frases do Quadro 1 avaliando a importância dos itens nos **Programas de Fidelização**, considerando as alternativas:

CT- Concordo Totalmente  
 CP Concordo Parcialmente  
 C- Concordo  
 DP- Discordo Parcialmente  
 D- Discordo  
 DT- Discordo Totalmente

Quadro 1- Avaliação dos itens dos Programas dos **Programas de Fidelização dos Clientes**

<b>Categoria de análise dos programas de fidelização</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>DP</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
a. Os Programas de Fidelização têm apoio da liderança						
b. Os Programas de Fidelização incluem Estratégias de marketing focadas no consumidor						
c. Os Programas de Fidelização são percebidos como vantagem competitiva						
d. Os Programas de Fidelização são de responsabilidade de um gerente responsável						
e. Os Programas de Fidelização provêm comunicação constante com os clientes para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor						
f. Os Programas de Fidelização incluem treinamento dos funcionários e comunicação interna						
g. Os Programas de Fidelização apoiam-se em uma infraestrutura tecnológica, que permitem a Gestão do Relacionamento com o Cliente						
h. Há métodos previstos para mensuração e divulgação dos resultados financeiros dos programas de fidelização						
i. As recompensas oferecidas são associadas à percepção dos fatores que agregariam valor ao produto, na ótica dos clientes						
j. Os Programas de Fidelização contribuem para uma relação positiva entre o nível de satisfação dos clientes e a fidelidade em relação à empresa						
k. Somente é incluído nos Programas de Fidelização o produto que tem margem de contribuição						
l. A empresa busca um comprometimento de longo prazo com os clientes						
m. Os Programas de Fidelização causam impactos positivos no longo prazo						
n. Clientes vinculados a programas de fidelização são menos sensíveis à qualidade e aos preços praticados pela concorrência						
o. Os Programas de Fidelização buscam contato frequente com os clientes por meio de ofertas e comunicações apropriadas						
p. São realizadas avaliações e promovidos ajustes nas ações realizadas						
q. Envolver os funcionários na ação						

r.Os Programas de Fidelização buscam conhecer o cliente melhor que outra empresa						
s. Os Programas de Fidelização buscam inovações constantes na maneira de fazer o negócio						
t.Prestar serviços por meio das ferramentas de contato com o consumidor						
u.Manter interação com os clientes por meio de um diálogo permanente						

**5. Indique abaixo os instrumentos utilizados na Gestão do Relacionamento com Clientes:**

- ( ) Pesquisa Mercadológica
- ( ) Gestão do Relacionamento com o cliente com sistema computadorizado
- ( ) Comunicação : explicitar os meios utilizados \_\_\_\_\_
- ( ) Atendimento ao pós-venda : \_\_\_\_\_
- ( ) Serviço de atendimento ao consumidor (SAC)\_\_\_\_\_
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

**Apêndice C - Listagem das Indústrias de Produtos Orgânicos identificadas na pesquisa por observação**

**Empresa 1** – Aja Alimentos Orgânicos

**Produto(s) comercializado(s):** ovos

**Empresa 2** – Prosoy Industria de Alimentos

**Produto(s) comercializado(s):** Tofu (Queijo de Soja), Salsicha de soja, com diferentes sabores como natural, Ervas Finas, Defumada, Salsicha de TofuLingüiça, Mortadela, Hamburguer de soja, de Tofu, de Ricota, Salami, Pão de Queijo de soja, Croquette, Almondiga de soja, Bolinho Imperial, Tukitos( Nuggets) de soja, Tofu defumado, Seitam, Bife de soja, Kibes com diferentes Recheios, Sorvete de soja, Picole com Soja e frutas, Iogurte de soja com diferentes sabores.

**Empresa 3** – TFF Alimentos - Indústria de Alimentos

**Produto(s) comercializado(s):** pães, bolos, antimofa, pizza, achocolatados

**Empresa 4** – Fortaleza Agropecuária

**Produto(s) comercializado(s):** Extratos orgânicos para controle de pragas e insetos,

**Empresa 5** - Nutriclay Indústria e Comércio de Produtos Orgânico Minerais

**Produto(s) comercializado(s):** produto natural para saúde animal

**Empresa 6** - Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda

**Produto(s) comercializado(s):** Fertilizantes orgânicos

**Empresa 7** - Jalles Machado

**Produto(s) comercializado(s):** Açúcar

**Empresa 8** - Barry Callebaut

**Produto(s) comercializado(s):** cacau e chocolate orgânico

**Empresa 9** – MN Própilos

**Produto(s) comercializado(s):** mel orgânico

**Empresa 10** - Nutrimental

**Produto(s) comercializado(s):** Barra de Cereais

**Empresa 11-** Três Barras

**Produto(s) comercializado(s):** óleos essenciais

**Empresa 12** – Bioextratus

**Produto(s) comercializado(s):** shampoo, condicionador e hidratantes corporais.

**Empresa 13** – Destilaria Três Barras

**Produto(s) comercializado(s):** aromatizantes, amaciantes, desinfetantes.

**Empresa 14** - Pilões Agro Indústria Produtos Orgânicos

**Produto(s) comercializado(s):** legumes verduras e frutas orgânicas e fabricantes de produtos de soja como tofus, patês sucos de laranja, limão, maracujá e chocolate.

**Empresa 15** - Mãe Terra

**Produto(s) comercializado(s):** Caseirito orgânico (macarrão), cookies orgânicos integrais, salgadinho, barra de cereais, granola e matinais, arroz, quinoa e amaranto, cereais e fibras, semente e grãos, soja e derivados, aveia e derivados, massas, chás, açúcar, temperos e complementos alimentares

**Empresa 16** - Campo Verde: Chá orgânico

**Produto(s) comercializado(s):** Chás em geral

**Empresa 17** - Açúcar União orgânico

**Produto(s) comercializado(s):** Açúcar

**Empresa 18** - Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi

**Produto(s) comercializado(s):** vinhos em geral

**Empresa 19 - Arroz Blueville**

**Produto(s) comercializado(s):** arroz

**Empresa 20 - Jasmine Orgânico**

**Produto(s) comercializado(s):** Quinoa, soja, açúcar, amaranto, arroz, azeite, chás, cookies, linhaça, farinha de trigo.

**Empresa 21 - Morro Grande**

**Produto(s) comercializado(s):** café

**Empresa 22- Yamamotoyama**

**Produto(s) comercializado(s):** chás em geral

**Empresa 23 – Namastê**

**Produto(s) comercializado(s):** chás, apícola e condimentos

**Empresa 24 – Viapaxbio**

**Produto(s) comercializado(s):** achocolatados, açúcares, farinhas, geleias, doces, grãos, polpas e óleos.