

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

BRUNO BONACINA ROLDAN

**ELEMENTOS DE ENTREGA DE VALOR DE UM BANCO DE VAREJO NA SUA
ATUAÇÃO NO AGRONEGÓCIO**

Porto Alegre

2024

R744e Roldan, Bruno Bonacina.
Elementos de entrega de valor de um banco de varejo na sua atuação no agronegócio / por Bruno Bonacina Roldan. – 2024.
92 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2024.
“Orientador: Dr. Luis Felipe Maldaner”.

1. Crédito rural. 2. Elementos de valor. 3. Setor bancário. 4. Proposição de entrega de valor. 5. Agronegócio. I. Título.

CDU: 658.011.47:336.711

BRUNO BONACINA ROLDAN

**ELEMENTOS DE ENTREGA DE VALOR DE UM BANCO DE VAREJO NA SUA
ATUAÇÃO NO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Conceito Final: 8,5

Aprovado em: 25 de março de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

Prof(a). Dr(a). Marcelo Jacques Fonseca – UNISINOS

Prof(a). Dr(a). Janaina Macke – UCS

A minha amada filha, Monique.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pela paciência e parceria ao longo deste curso. A minha esposa, Ana Paula, e a minha filha, Monique, por abdicarem de inúmeros momentos familiares para que o presente curso fosse realizado. Agradeço ao meu irmão, Lucas, pelo incentivo e compartilhamento de dicas valiosas para a realização deste estudo. Agradeço aos meus pais, João Carlos e Maria Dolores, pelo apoio incondicional, ao longo de toda a minha jornada.

Agradeço ao Fábio, amigo de longa data, cujas indicações de potenciais entrevistados tornaram possível a realização do presente trabalho, bem como a todos aqueles que generosamente doaram um pouco do seu tempo para que as entrevistas fossem realizadas (produtores rurais, engenheiros agrônomos e gestores financeiros) e os dados fossem produzidos.

Agradeço aos meus colegas de empresa, em especial a minha equipe, que manteve a qualidade das atividades e as conduziu com maestria durante os meus períodos ausentes. Agradeço aos meus gestores por entender a importância deste estudo, bem como patrocinar e apoiar a realização deste curso de mestrado profissional em gestão e negócios.

Agradeço os professores do Programa Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos, profissionais com amplo conhecimento, experiência e sabedoria, em especial, ao professor Dr. Luis Felipe Maldaner, meu orientador, que, sempre que acionado, se mostrou muito prestativo e, principalmente, otimista, ainda que em momentos nebulosos. E, por fim, agradeço aos meus queridos colegas do curso pelas trocas engrandecedoras e pelos momentos divertidos por que passamos.

“Investir em conhecimento sempre rende os melhores juros.”

Benjamin Franklin

RESUMO

A proposição para entrega de valor é a grande protagonista quando se fala em estratégia empresarial. Por meio dela, é possível identificar e criar estratégias competitivas para obter maior fidelização de clientes e, conseqüentemente, captura de valor. No cenário econômico mundial e, em especial, no brasileiro, o agronegócio possui relevante participação. Nos últimos quarenta anos, o agronegócio brasileiro tem apresentado uma trajetória ascendente em relação ao PIB do seu país. Com o propósito de apoiar o desenvolvimento do agronegócio, o governo brasileiro lançou o Crédito Rural, cujos recursos são disponibilizados através das instituições financeiras brasileiras e, diante da relevância do setor, os bancos têm buscado ampliar a sua participação neste mercado e capturar maior valor neste segmento. Este trabalho tem como principal objetivo analisar os elementos de valor que os médios e grandes produtores rurais das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul valorizam. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas contemplando dezesseis participantes, dentre eles nove produtores rurais, quatro engenheiros agrônomos e três gestores financeiros. Após a realização da pesquisa, para um rigor na análise dos dados, foi utilizado o Software NVivo. Os resultados auferidos demonstram que os produtores rurais valorizam muito o relacionamento com os gestores financeiros e que este é o principal atributo a ser perseguido pelas instituições financeiras ao formularem as suas proposições de valor aos clientes deste segmento, além de simplificação, agilidade, segurança, redução de ansiedade, bem-estar, valor de marca, autoatualização, motivação e provimento de esperança. Os engenheiros agrônomos e os gestores financeiro valorizam os mesmos elementos, no entanto, aqueles acrescentam redução de custos e informação e pertencimento e, estes, além dos trazidos pelos engenheiros, incluem segurança, organização e atratividade. Destarte, é imperioso que as instituições financeiras busquem a proximidade do cliente, bem como desenvolvam soluções que simplifiquem, agreguem segurança e foquem na especialização. Com este estudo, espera-se contribuir para o desenvolvimento de diferenciais competitivos nas instituições financeiras voltadas ao agronegócio, por meio do desenho de uma proposição de valor ao cliente que busque alcançar os elementos identificados, com melhoria nos atendimentos e ampliação da captura de valor nas operações financeiras voltadas ao agronegócio.

Palavras-chave: crédito rural; elementos de valor; setor bancário; proposição de entrega de valor.

ABSTRACT

The proposition for value delivery takes center stage when discussing business strategy. Through it, it is possible to identify and create competitive strategies to achieve greater customer loyalty and, consequently, value capture. In the global economic scenario, agribusiness plays a significant role, and in Brazil, it has stood out decade after decade. Over the last forty years, it has shown an upward trajectory concerning the Brazilian GDP, with significant growth in agricultural production values, reflecting the continuous development and relevance of the sector to the Brazilian economy. With the purpose of supporting the development of agribusiness, the Brazilian government launched Rural Credit, whose resources are made available through Brazilian financial institutions. Given the sector's importance, banks have sought to expand their market share and capture greater value in this segment. This work aims to analyze the value elements that medium and large rural producers in the Carboniferous and Sweet Coast regions of Rio Grande do Sul value. The research, of a qualitative and exploratory nature, was conducted through semi-structured interviews involving sixteen participants, including nine rural producers, four agronomists, and three financial managers. After conducting the research, the NVivo software was used for rigor in data analysis. The results obtained demonstrate that rural producers highly value their relationship with financial managers, with this being the main attribute to be pursued by financial institutions when formulating their value propositions to clients in this segment, in addition to simplification, agility, security, anxiety reduction, well-being, brand value, self-updating, motivation, and provision of hope. Agronomists and financial managers value the same elements; however, agronomists add cost reduction and information and belonging, while financial managers, in addition to those brought by agronomists, include security, organization, and attractiveness. With this study, it is hoped to contribute to the development of competitive differentials in financial institutions focused on agribusiness, through the design of a value proposition to the client that seeks to achieve the identified elements, with improvement in service and expansion of value capture in financial operations aimed at agribusiness.

Keywords: rural credit; elements of value; banking sector; value delivery proposition.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Framework conceitual unindo marketing e o desempenho negocial | 16 |
| Figura 2 – Fontes não controladas de recurso | 22 |
| Figura 3 – CPR por ano de emissão | 23 |
| Figura 4 – CRA por ano de emissão | 23 |
| Figura 5 – Modelo conceitual de proposição de valor ao cliente | 31 |
| Figura 6 – Tipos de competição pela captura do valor | 37 |
| Figura 7 – Cadeia de valor | 38 |
| Figura 8 – Elementos de Valor | 40 |
| Figura 9 – Categorias de Análise | 46 |
| Figura 10 – Nuvem de Palavras | 47 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados – Produtores Rurais | 44 |
| Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados – Engenheiros Agrônomos | 45 |
| Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados – Gestores Financeiros | 45 |
| Quadro 4 – Quadro Comparativo Elementos de Valor | 70 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|---------|---|
| B2B | <i>Business-to-Business</i> |
| B2C | <i>Business-to-Consumer</i> |
| BB | Banco do Brasil |
| BACEN | Banco Central do Brasil |
| BNDES | Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social |
| CAIXA | Caixa Econômica Federal |
| CITEs | Centros de Informações e Trocas de Experiências |
| CVP | <i>Customer Value Proposition</i> |
| DC | <i>Dynamic Capabilities</i> |
| FAT | Fundo de Amparo ao Trabalhador |
| MAPA | Ministério da Agricultura e Pecuária |
| MCR | Manual do Crédito Rural |
| MSI | <i>Marketing Science Institute</i> |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| PRONAF | Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar |
| PRONAMP | Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural |
| RBA | Receita Bruta Anual do Agronegócio |
| RBV | <i>Resource-Based View</i> |
| SCP | <i>Structure-Conduct-Performance</i> |
| SFN | Sistema Financeiro Nacional |
| SICREDI | Sistema de Crédito Cooperativo |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 17 |
| 1.2 | OBJETIVOS DO TRABALHO | 20 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 20 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 20 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA | 20 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 26 |
| 2.1 | SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO | 26 |
| 2.1.1 | Crédito Rural | 27 |
| 2.1.1.1 | Fontes de Recurso..... | 27 |
| 2.1.1.2 | Tipos de financiamento | 28 |
| 2.1.1.3 | Classificações de Produtor Rural | 29 |
| 2.2 | CADEIA DE VALOR..... | 30 |
| 2.2.1 | Processos de Valor | 30 |
| 2.2.1.1 | Proposição de Valor ao Cliente | 30 |
| 2.2.1.2 | Criação de Valor..... | 34 |
| 2.2.1.3 | Captura de Valor | 36 |
| 2.2.2 | Cadeia de Valor | 37 |
| 2.3 | ELEMENTOS DE VALOR | 39 |
| 3 | METODOLOGIA | 42 |
| 3.1.1 | Tipo de Pesquisa | 42 |
| 3.1.2 | Delineamento e caracterização do contexto da Pesquisa | 43 |
| 3.2 | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS | 46 |
| 3.3 | PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA | 48 |
| 4 | RESULTADO E DISCUSSÃO | 49 |
| 4.1 | O AGRONEGÓCIO NAS REGIÕES CARBONÍFERA E COSTA DOCE DO RIO GRANDE DO SUL | 49 |
| 4.1.1 | Origem | 49 |
| 4.1.2 | Culturas | 50 |
| 4.1.3 | Atividades de Assistência Técnica | 52 |
| 4.1.4 | Informação, Capacitação e Tecnologia | 53 |
| 4.1.5 | Gestão | 55 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 4.1.6 | Crédito Rural | 57 |
| 4.1.6.1 | Prospecção..... | 58 |
| 4.1.6.2 | Processos..... | 59 |
| 4.1.6.3 | Relacionamento..... | 61 |
| 4.2 | ELEMENTOS PARA A GERAÇÃO DE VALOR AOS MÉDIOS E GRANDES PRODUTORES..... | 64 |
| 4.3 | ELEMENTOS PARA A GERAÇÃO DE VALOR AOS ENGENHEIROS AGRÔNOMOS E GESTORES FINANCEIROS | 66 |
| 4.4 | ANÁLISE DOS ELEMENTOS PARA A GERAÇÃO DE VALOR AOS MÉDIOS E GRANDES PRODUTORES..... | 69 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 71 |
| | REFERÊNCIAS..... | 74 |
| | APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – PRODUTOR RURAL | 89 |
| | APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – AGRÔNOMO | 90 |
| | APÊNDICE C – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – GESTOR..... | 91 |
| | APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..... | 92 |

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio possui relevante participação no cenário econômico mundial (Wilkinson, 2009). No Brasil, ano após ano, o setor agrícola cresce, não somente em volume e valores, mas também em percentual de participação na geração de riqueza do país. Além de ser um dos maiores setores produtivos, ele emprega mais de 40% da população com carteira assinada, gerando riqueza, empregos e benefícios em todo o território nacional (CEPEA, 2022b, 2022a; EMBRAPA, 2020).

De 1975 a 2019, a produção de grãos teve um aumento de 510%, passando de 38,1 milhões de toneladas para 232,6 milhões de toneladas (IBGE, 2020). No mesmo período, a produção de carnes aumentou 858%, passando de 2,9 milhões de toneladas para 27,9 milhões de toneladas (United States, 2022). Em 2021, as exportações agrícolas brasileiras atingiram o volume de R\$ 120,6 (cento e vinte vírgula seis) bilhões de reais, incremento de 19,7% em relação ao ano anterior, atingindo 43% do total de exportações do país (Kreter; Pastre, 2022).

Reconhecida como altamente competitiva e geradora de empregos, de riqueza, de alimentos, de fibras e de bioenergia, o agronegócio em 2021 foi responsável por 27,4% do PIB brasileiro e por um quinto de todas as vagas de empregos formais do país (CEPEA, 2022b; EMBRAPA, 2020). Embora seja um setor estratégico (Lal, 2007) e vital para a economia brasileira, a agricultura sofre muitas influências externas, estando sujeita às intempéries do mercado interno e externo, questões climáticas, pragas, câmbio, medidas protecionistas e barreiras sanitárias, razão pela qual os agentes do agronegócio devem estar sempre atentos para enfrentar a dinamicidade do setor (Arias *et al.*, 2021; Nowicki *et al.*, 2011; Santos, 2018; Smith, 2019)

Diante da relevância do segmento para o país, com o propósito de incentivar o agronegócio, o governo brasileiro criou o Crédito Rural (BRASIL, 1965). Ele é uma modalidade de crédito destinada a pessoas físicas e jurídicas para o financiamento das despesas dos ciclos produtivos das atividades agrícola, pecuária, florestal, extrativa, pesqueira e aquícola, além de investimentos, serviços, comercialização e industrialização (BACEN, 2021). É composto por linhas de custeio, investimento, comercialização e industrialização; e pode ser tomado por pequenos, médios e grandes produtores (BACEN, 2022).

Desde 1999, o setor agropecuário tem crescido acima do PIB brasileiro, impulsionado pelo mercado interno e externo, bem como pelos ganhos de produtividade. De forma dinâmica, o segmento tem passado por profundas transformações econômicas, culturais, sociais, tecnológicas, ambientais e mercadológicas. Para acompanhar essas transformações, o

financiamento das atividades do setor se moderniza quanto as suas fontes, instrumentos e eficácia (BACEN, 2021).

Os valores disponibilizados são incrementados anualmente. Para o ano safra 2022/2023, o governo disponibilizou R\$ 340,88 (trezentos e quarenta vírgula oitenta e oito) bilhões de reais. Destes, R\$ 246,3 (duzentos e quarenta e seis vírgula três) bilhões de reais foram destinados para custeio/comercialização e R\$ 94,6 (noventa e quatro vírgula seis) bilhões de reais para investimento. Em relação ao ano safra anterior (2021/2022) houve incremento de 36% (trinta e seis por cento), o que demonstra a força do agro e o seu fortalecimento ao longo dos anos (BRASIL, 2022).

Para que o recurso chegue no campo, o governo conta com o apoio das instituições financeiras brasileiras, dentre elas, os principais bancos de varejo do país tais como o Banco do Brasil – BB, a Caixa Econômica Federal – CAIXA, o Bradesco, o Santander e o Itaú. O *funding* é classificado em duas formas: recursos controlados e não controlados. Os controlados (obrigatórios) provém do depósito à vista, por meio de liberação de travas de depósito compulsório e os não controlados (livres) são oriundos de poupança e outras fontes de captação (BACEN, 2022). No Brasil, uma única instituição detém 54% do *share* de mercado (Banco do Brasil, 2022). Contudo, considerando que os créditos são regulados pelo governo, como as instituições financeiras do agronegócio devem agir para se destacar neste mercado e conquistar a confiança e a fidelidade dos produtores rurais? Como elas devem atuar para criar, capturar e entregar valor aos clientes do setor agrícola?

A proposição de valor ao cliente (*Customer Value Proposition – CVP*) pode ser utilizada como ferramenta estratégica para gerar vantagens competitivas capazes de apoiar as instituições financeiras a crescer no mercado de crédito agrícola e crescer a sua participação nesse mercado. Com a globalização, a tecnologia e a rede logística, as distâncias encurtaram e a rivalidade aumentou. Os consumidores deixaram de ser preditivos, estão mais críticos do que nunca e buscam soluções customizadas, com valor de consumo único. Compreender como criar e entregar valor a eles é a chave para obter uma vantagem sustentável e operar neste ambiente competitivo (Nijssen; Frambach, 2001).

Com rápidas e profundas mudanças, sob a perspectiva de percepção do valor do cliente, as empresas precisam buscar constantemente a inovação em seus produtos e serviços (Hamel; Prahalad, 1996). Elas devem criar, produzir e comunicar valor ao cliente. Não inventar aquilo que pensam que seja valor, mas sim o que o consumidor perceberá como valor. Assim, é preciso identificar o que o cliente deseja, pois o produto é apenas uma ferramenta para entregar aquilo que ele valoriza (Kotler, 2017).

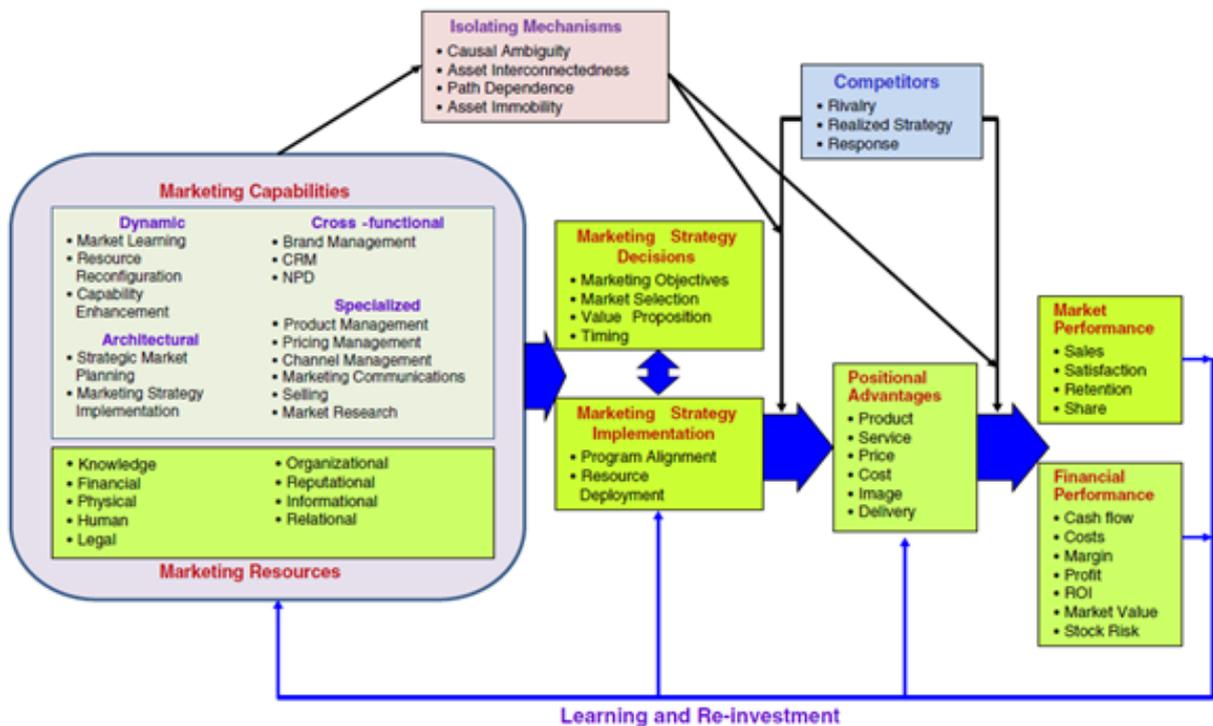
A CVP é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas para comunicar como pretendem fornecer valor aos seus consumidores (Payne; Frow; Eggert, 2017). Ela deve ser o princípio mais importante de toda e qualquer empresa (Webster, 2002). Não por acaso o *Marketing Science Institute – MSI* (Institute, 2020), instituição fundada em 1961, com rede de acadêmicos de marketing de escolas de negócios do mundo inteiro, além de contar com executivos de marketing de mais de 60 empresas, destacou a entrega de valor para o cliente como tema prioritário de pesquisa para o biênio 2020-2022. Afora destacar a prioridade de pesquisa, afirmou que o princípio do valor para o cliente é o primeiro princípio do marketing (Institute, 2020). Neste contexto, a proposição de valor se mostra importante ferramenta estratégica para criar um diferencial competitivo perante os concorrentes (Morgan, 2012).

No passado, as vantagens competitivas eram analisadas através do paradigma da *structure-conduct-performance – SCP*. Esse paradigma analisava os desempenhos empresariais por meio da capacidade de cada empresa em encontrar ou criar e explorar imperfeições do mercado capazes de reduzir a rivalidade competitiva e a concorrência de preços (McGahan; Porter, 1997; Porter, 1991). Portanto, o foco da estratégia pela perspectiva da SCP era centrado na análise industrial e na seleção de mercado (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

A SCP foi desafiada pela *resource-based view – RBV*. A RBV, ao contrário da SCP, não analisa as características do mercado, mas sim o conjunto de recursos genuínos de cada empresa para identificar as suas vantagens competitivas e analisar as suas atuações (Conner, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Contudo, a RBV por si só não consegue explicar como os recursos são desenvolvidos e aplicados para ativar uma vantagem competitiva (Priem; Butler, 2001), tampouco considera o impacto em ambientes dinâmicos (Lengnick-Hall; Wolff, 1999), razão pela qual, de forma complementar, foi criada a teoria das capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities – DC*) (Morgan, 2012; Newbert, 2007; Zott, 2003).

Com o propósito de obter uma vantagem competitiva sustentável, a teoria da DC defende que os mercados são dinâmicos e que, por isso, não bastam apenas às empresas terem os recursos, elas precisam aplicá-los de modo a satisfazer as necessidades genuínas de cada mercado (Eisenhardt; Martin, 2000; Makadok, 2001; Morrow Jr *et al.*, 2007; Teece; Pisano; Shuen, 1997). A combinação da DC com a RBV indica que tanto os recursos quanto as capacidades são importantes para explicar as variações de desempenho entre as empresas (Helfat, 1997; Henderson; Cockburn, 1996; Teece; Pisano; Shuen, 1997). Logo a SCP, a RBV e a DC são complementares e de grande relevância para a criação de vantagens competitivas, razão pela qual Morgan (2012) propôs um *framework* conceitual para relacionar o *marketing* com o desempenho negocial, conforme Figura 1.

Figura 1 – Framework conceitual unindo *marketing* e o desempenho negocial



Fonte: Morgan (2012, p. 104)

O *framework* da Figura 1 demonstra que são diversos os fatores que influenciam a atividade negocial de uma empresa. Dentre eles, como fator de decisão estratégica de mercado, está a proposição de valor, fator que será estudado e explorado neste trabalho direcionado à proposição de valor ao cliente. Por meio da proposição de valor, há implementação de estratégias com o objetivo de obter vantagens competitivas em produto, serviço, preço, custo, imagem e canais de distribuição. Tais estratégias terão impacto direto nas atuações de mercado e financeiras.

Os profissionais de marketing geralmente concentram grande parte de seu tempo e energia buscando gerenciar o preço, pois há impacto imediato no resultado da empresa. Gerenciar apenas o preço é uma tarefa fácil, pois precificação geralmente consiste em gerenciar um conjunto relativamente pequeno de números, além de existir inúmeras ferramentas capazes de auxiliar o profissional do marketing a executar esta tarefa (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

Por outro lado, perceber o que os consumidores realmente valorizam é difícil e psicologicamente complicado. A quantidade e a natureza do valor de um determinado produto ou serviço estão sempre nos olhos de quem vê. Quando os clientes avaliam um produto ou serviço, eles pesam o valor percebido em relação ao preço pedido. Assim, como as empresas podem gerenciar ativamente o valor ou criar maneiras de entregá-lo mais? Um modelo rigoroso

de valor ao consumidor permite que uma empresa inclua novas combinações de valor em seus produtos e serviços e, caso acerte a combinação correta, poderá colher mais fidelidade, fortalecer a sua marca e incrementar a sua receita de forma sustentável (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

Cada vez mais o consumidor tem participado do desenvolvimento de produtos e serviços. Por meio da co-criação, empresas, especialmente *startups*, tem incentivado a participação deles no desenho de produtos e serviços, valorizando a percepção de valor deste. No setor bancário, especialmente após o surgimento das *fintechs*, não é diferente; há uma forte participação dos consumidores no planejamento dos produtos e serviços (Arner *et al.*, 2015; Lee; Shin, 2018).

Nas relações de consumo *Business-to-Business – B2B*, a proposição de valor ao cliente já está em evidência. Ao invés de enfatizar que a oferta reduz o custo total de um bem ou serviço, há uma ênfase no lucro total adicionado ao bem ou serviço (Kotler, 2017). Nesta relação, utiliza-se uma métrica financeira para demonstrar o valor total para o cliente.

Nas relações *Business-to-Consumer – B2C*, as coisas não são tão simples assim. Ao contrário das empresas, os consumidores finais utilizam uma estrutura menos racional ao fazer as suas escolhas de compra. Eles são influenciados por forças emocionais e tomam decisões sobre itens de baixo custo de forma habitual ou impulsiva. Há mais emoção do que razão em suas escolhas, o que torna mais difícil elaborar uma estratégia para obter vantagens competitivas. Logo, é preciso estudar as diferentes jornadas de consumo, os pontos chave encontrados em situações de compras particulares e procurar ideias que poderão ser transformadas em uma estratégia competitiva (Kotler, 2017).

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos: no primeiro capítulo, é apresentada a definição do problema de pesquisa, os seus objetivos, geral e específicos, e a justificativa e relevância da pesquisa. No segundo capítulo, é abordada a fundamentação teórica que embasa o trabalho. No terceiro capítulo, é descrito o método de pesquisa que será utilizado. No quarto capítulo, é apresentado o desenvolvimento da pesquisa, resultado e discussão. E, no quinto, considerações finais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A proposta de valor ao cliente (*Customer Value Proposition – CVP*) é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas para comunicar como pretendem entregar valor aos seus clientes (Payne; Frow; Eggert, 2017) e pode ser fundamental para obter vantagens competitivas

(Srivastava; Shervani; Fahey, 1999). Além de ser um dos termos mais utilizados nos negócios (Anderson; Narus; Rossum, 2006), a entrega de valor ao cliente é considerada o princípio organizacional mais relevante do marketing (Institute, 2020; Webster, 2002). Trata-se de item crucial para o processo de criação de valor e impacta significativamente o desempenho empresarial (Payne; Frow, 2005).

O conceito de proposição é antigo no marketing e remonta ao início do século XX. No início, a apresentação da proposição era a essência da publicidade, a atividade deveria ter a finalidade de fazer com que os clientes agissem de acordo com a proposta (Starch, 1914). Os consumidores se comprometiam com a marca e a publicidade desempenharia papel importante na resposta a uma nova proposição (Hopkins, 1923). Em 1940, o conceito foi aprimorado e passou por alguns enfoques como a proposição de venda única, ou seja, o enfoque era no benefício funcional único, altamente relevante aos consumidores. O foco era o comportamento racional de consumo, não emocional (Reeves, 1961). A proposição de venda emocional surge apenas na década de 70, por meio de publicidade com forte teor emocional (Lindstrom, 2006).

No início dos anos 80, trazida por consultores estratégicos, com o propósito de resolver problemas inerentes às organizações orientadas a produção, surgiu a proposição de valor com foco no cliente. À época, o conceito foi utilizado para explicar por que os consumidores deveriam comprar os produtos e serviços de uma empresa (Bower; Garda, 1986; Lanning, 1998, 2003). Ele foi concebido sob a perspectiva do fornecedor, ou seja, de dentro para fora (Day, 2011). Sob essa perspectiva, o sistema de entrega de valor foi delineado em três estágios: escolha, provimento e comunicação da proposição de valor (Bower; Garda, 1986; Kambil; Ginsberg; Bloch, 1996; Kaplan; Norton, 2001; Lanning; Michaels, 1988; Lanning; Phillips, 1992; Rintamäki; Kuusela; Mitrone, 2007; Webster, 2002). Para a economia clássica, o valor é definido pelo produtor, incorporado ao produto e definido em termos de valor de troca (Vargo; Lusch, 2004). Portanto, o valor, seja de uso, seja de troca, era estabelecido por quem produzia o produto/serviço e não por quem o adquiria.

Nas relações *B2B*, Anderson *et al.* (2006) trouxeram três enfoques: todos os benefícios, pontos de diferença e foco ressonante. No estudo apresentado, indicaram que os gerentes geralmente adotam a primeira abordagem, mas recomendam a última, pois os clientes provavelmente verão o fornecedor como altamente focado em elementos críticos de valor. Nas relações *B2C*, Rintamäki *et al.* (2007) identificam quatro enfoques: econômico, funcional, emocional e simbólico; e destacam a importância de diferentes dimensões de valor que podem ser incorporadas à formulação do CVP (Rintamäki; Kuusela; Mitrone, 2007). No entanto, ainda assim, essa literatura enfatiza como a empresa entrega valor aos clientes, sem envolvimento

colaborativo significativo desses. Essas discussões predominantemente unilaterais enfatizam o valor que é predeterminado pelo fornecedor (Kowalkowski, 2011). Hoje, além da perspectiva original, CVP pelo fornecedor, temos mais duas perspectivas de proposta de valor ao cliente: CVP transacional e CVP mútua.

A CVP transacional considera todas as experiências de consumo, incluindo preço, classificando-as como sendo superior, igual ou inferior às alternativas concorrentes (Lanning; Michaels, 1988). Ela é considerada a perspectiva tradicional de proposição de valor ao cliente (Payne; Frow; Eggert, 2017) e enfatiza a compreensão das perspectivas e experiências do cliente durante o uso, aproximando o conceito da perspectiva do valor em uso (Berry; Carbone; Haeckel, 2002; Molineux, 2002; Morgan; Rao, 2003; Smith; Wheeler, 2002). Sob esta lente, a empresa busca os atributos valorizados pelo cliente, no entanto, ainda assim, quem determina o valor é a empresa e não o cliente.

A mais recente perspectiva de CVP é a CVP mútua. Trata-se da proposição de valor ao cliente gerada mutuamente pela empresa e pelo cliente através da co-criação, de fora para dentro (Day, 2011). Sob esta ótica, CVP busca uma proposta de benefícios do consumidor durante toda a sua jornada, ou seja, antes, durante e após consumo. Não se fala em valor de troca, mas sim em valor entregue durante a experiência de consumo (Payne; Frow; Eggert, 2017).

Considerando as três perspectivas, o conceito de CVP é uma “ferramenta estratégica que facilita a comunicação da habilidade de uma organização em compartilhar recursos e oferecer um pacote de valor superior aos clientes visados” (Payne; Frow; Eggert, 2017, p. 472). Segundo esses autores, este conceito enaltece a CVP como um crucial dispositivo de comunicação, enfatiza o papel dos recursos e do compartilhamento destes, além de ressaltar a necessidade de um apropriado pacote de valor, diferenciado e superior às ofertas existentes. O pacote de valor deve incluir tanto os benefícios quanto os custos que estabelecem uma diferenciação clara das ofertas concorrentes e que são importantes para os consumidores visados (Payne; Frow; Eggert, 2017). Ele precisa ter uma forte ressonância com os clientes, com elementos funcionais e experimentais de valor e de custo (Anderson; Narus; Rossum, 2006; Rintamäki; Kuusela; Mitrone, 2007; Ulaga; Eggert, 2006b). O valor é entregue durante a experiência de consumo (Payne; Frow; Eggert, 2017). A natureza do compartilhamento de recurso também é pertinente, especialmente quando há profunda reciprocidade de engajamento na co-criação de proposição de valor ao cliente, sendo importante que as empresas definam quais características de projeto CVP irão enfatizar ao desenvolver propostas de valor: se pelo fornecedor, transacional ou mútua.

Quando um consumidor avalia um produto ou serviço, ele pesa o valor percebido contra o preço ofertado. Entretanto, é muito difícil identificar o que ele realmente valoriza, há um juízo de valor subjetivo. Diante disso, como é possível gerenciar o valor e as maneiras de entregá-lo? (Almquist; Senior; Bloch, 2016) E como podemos fazer isto para os clientes do agronegócio brasileiro? Não se trata de uma tarefa simples. Pelo contrário, é preciso olhar atento no consumidor. Neste contexto, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central: Quais são os elementos para estruturação do processo de entrega de valor aos clientes do agronegócio de um banco de varejo?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar os elementos para a entrega de valor aos clientes de médio e grande porte do agronegócio de um banco de varejo das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Compreender o agronegócio das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul;
- b) Identificar os elementos para a entrega de valor aos médios e grandes produtores das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul;
- c) Identificar os elementos para entrega de valor aos engenheiros agrônomos e gestores financeiros das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O agronegócio é vital para o desenvolvimento sustentável global, tendo um papel crucial na alimentação da população mundial, no crescimento econômico e na promoção de práticas ambientais sustentáveis (FAO, 2017). De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização das Nações Unidas para Alimentação

e Agricultura (FAO), o agronegócio representa uma parcela significativa do PIB em vários países, desempenhando um papel crucial na geração de empregos, na balança comercial e no atraimento de investimentos estrangeiros. Em países como Brasil, Estados Unidos, China e Índia, o setor agrícola contribui substancialmente para as exportações e o crescimento econômico (OCDE; FAO, 2020).

Somado a isso, a segurança alimentar permanece como uma das maiores preocupações globais, especialmente diante de uma população mundial que deverá alcançar quase 10 bilhões até 2050 (United Nations, 2019). O agronegócio enfrenta o desafio de ampliar a produção de alimentos de maneira sustentável para atender a essa demanda crescente, o que inclui a integração de tecnologias avançadas e a adoção de práticas agrícolas eficientes para reduzir perdas e desperdícios na cadeia de suprimentos (FAO, 2019).

A sustentabilidade representa um aspecto crítico para o agronegócio, diante da necessidade de produzir mais com menos recursos e de mitigar impactos ambientais adversos. Práticas como a agricultura de precisão e sistemas integrados de produção agropecuária são exemplos de como o setor pode contribuir para um futuro mais sustentável (The World Bank, 2020). É imperativo que o segmento continue a inovar e a adotar práticas sustentáveis para superar os desafios presentes e futuros e a colaboração entre governos, o setor privado e a comunidade científica é essencial para assegurar que o agronegócio possa sustentar sua contribuição positiva ao desenvolvimento global (FAO, 2017).

Conforme BACEN (2021, p. 1), nos últimos 40 (quarenta) anos, o Brasil saiu da condição de importador de alimentos para se tornar exportador de produtos agropecuários, com aumentos significativos na produção e na produtividade agropecuária. O PIB do agronegócio brasileiro bateu recordes sucessivos em 2020, 2021 e 2022. Em 2021, a participação do segmento no PIB atingiu 26,6% e, em 2022, 24,8% (MAPA, 2023b).

Segundo o Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA (2023b), no primeiro trimestre de 2023, o PIB da agropecuária demonstrou crescimento extraordinário. Enquanto o PIB brasileiro cresceu 1,9%, o PIB relativo ao segmento agropecuário cresceu 21,1%. Desde 1999, o crescimento do setor agropecuário tem sido superior à evolução do PIB e a concessão de crédito rural cresce anualmente, com R\$ 245 bilhões concedidos no ano agrícola 2020/2021 (BACEN, 2021).

No Brasil, a economia do agronegócio está pujante, em franco e forte crescimento. Para o ano safra 2023/2024, o governo brasileiro destinou R\$ 435 bilhões para os pequenos, médios e grandes produtores. Desta quantia, R\$ 364,22 bilhões para os médios e grandes produtores, valor 26,8% superior ao do aplicado no ano safra anterior para este segmento (MAPA, 2023a).

Os recursos não controlados, tal qual os controlados, também tiveram aumento em sua participação.

Figura 2 – Fontes não controladas de recursos

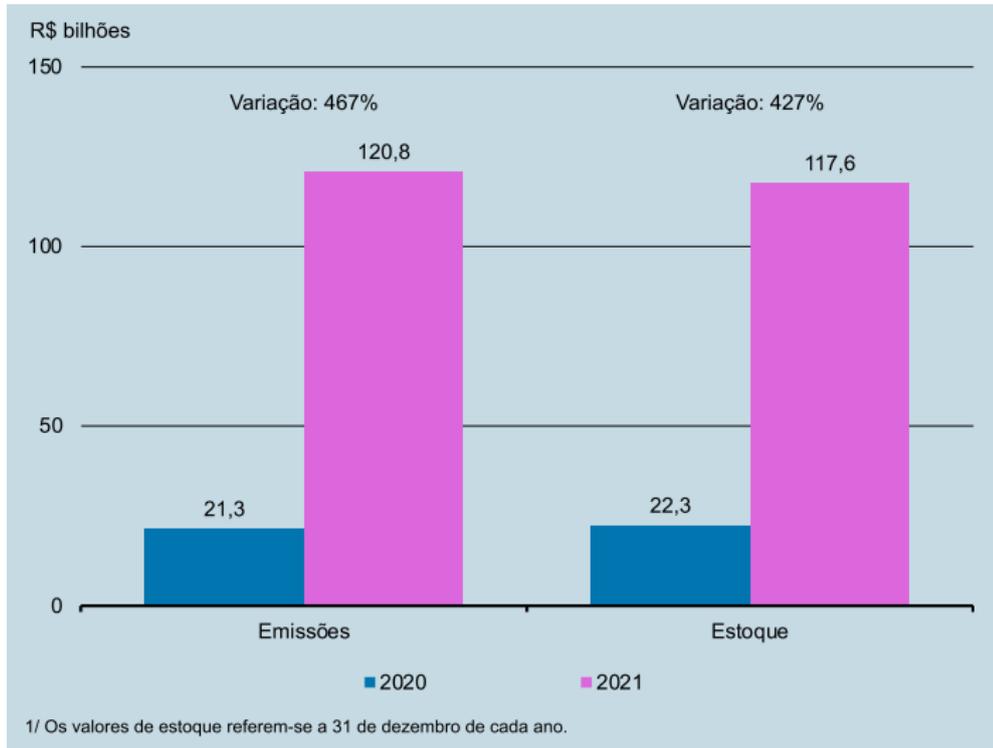


Fonte: BACEN (2021, p. 2)

Conforme demonstra a Figura 2, entre os anos safras de 2019/2020 e 2020/2021, as operações com recursos não controlados aumentaram expressivamente. A poupança cresceu 71% e alcançou R\$ 42,5 bilhões. Os recursos livres 67% e atingiram R\$ 18,8 bilhões. E a LCA, por sua vez, 26% com R\$35,9 bilhões.

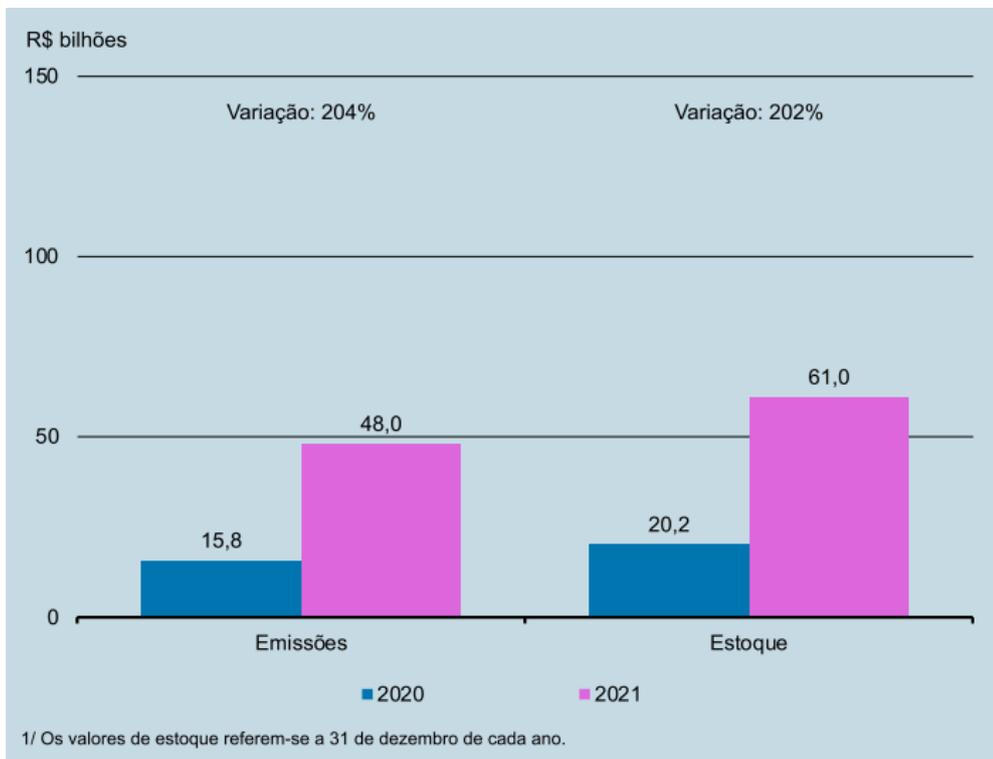
Além do crescimento do crédito rural com *funding* de recursos não controlados, a utilização de instrumentos do mercado de capitais foi ainda mais expressiva. As Cédulas de Produto Rural – CPR tiveram crescimento superior a 400% (Figura 3) e os Certificados de Recebíveis do Agronegócio – CRA tiveram incremento superior a 200% na comparação entre 2020 e 2021 (Figura 4).

Figura 3 – CPR por ano de emissão



Fonte: BACEN (2021, p. 3)

Figura 4 – CRA por ano de emissão



Fonte: BACEN (2021, p. 3)

Somada a ampliação dos créditos e fontes de captação, alinhado aos princípios de sustentabilidade e eficiência, o setor tem sido repaginado por uma franca evolução tecnológica, bem como simplificações normativas. Reconhecendo a importância de reduzir custos e ampliar a segurança jurídica, o BACEN iniciou, em 2016, a simplificação das normas relativas ao crédito rural. A revisão, concluída em 2021, resultou em um MCR mais leve, com doze capítulos e oito documentos distribuídos em 293 páginas, ante aos antigos 15 capítulos e 13 documentos, distribuídos em 483 páginas (BACEN, 2021).

Em 2021, o *open finance* começou a ser operacionalizado também no crédito rural. Em outubro desse ano, foi disponibilizada, mediante autorização prévia do mutuário, a consulta direta ao SICOR (sistema que apresenta informações relativas às operações de crédito rural realizadas por outras instituições financeiras). Em 2022, foi implantado o compartilhamento de dados das operações de crédito rural com qualquer agente do mercado cadastrado na plataforma, construindo-se um ambiente mais competitivo entre os agentes financiadores e, para o beneficiário do crédito agrícola, acesso mais fácil aos recursos financeiros necessários aos empreendimentos rurais (BACEN, 2021).

Neste contexto, o crescimento das atividades agropecuárias, impulsionado pelas inovações tecnológicas, trouxe importante destaque a esse setor econômico e uma grande competitividade às instituições financeiras financiadoras do segmento (BACEN, 2021). No cenário internacional, a entrega de valor ao cliente tem se destacado e é considerada item crucial para a atuação de toda e qualquer empresa (Payne; Frow, 2005), sendo eleita um dos temas prioritários de pesquisa do MSI para o biênio 2020-2022 (Institute, 2020). Em que pese a entrega de valor ao cliente seja valorizada internacionalmente, no que se refere ao agronegócio brasileiro, não foram localizados estudos a respeito da percepção de valor dos clientes para criação de vantagens competitivas das instituições financeiras e, posteriormente, captura de valor.

Assim, diante deste cenário relevante, com o propósito de promover o desenvolvimento do agronegócio, de forma eficiente e sustentável, para apoiar a superação dos desafios presentes e futuros do segmento, o presente estudo buscou identificar e analisar os elementos capazes incrementar a entrega de valor aos produtores rurais e gerar diferencial competitivo para as instituições financeiras do agronegócio.

Com base nos relatos dos produtores rurais, engenheiros agrônomos e gestores financeiros, foram identificadas as características do agronegócio das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul, bem como os elementos para incrementar a entrega de valor

para o público-alvo, aprofundar a fidelização dele, com o propósito de aumentar a quantidade, a reciprocidade, a rentabilidade e a sustentabilidade nos negócios realizados.

O estudo foi concentrado nas regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul, em projeto piloto, por serem as regiões onde o pesquisador desenvolve a sua atividade profissional, tem mais relacionamento para obtenção das entrevistas e sucesso na realização da pesquisa. Após o projeto piloto, pretende-se ampliá-lo com implementação em nível nacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica dedica-se a explorar os conhecimentos descritivos e prescritivos existentes acerca do problema de pesquisa. Este capítulo está organizado em dois subcapítulos. O primeiro diz respeito ao Sistema Financeiro Nacional – SFN e o segundo versa sobre a cadeia de valor como o conjunto de processos de valor e como estrutura para a criação do valor.

2.1 SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

Conforme Fortuna (2011), o sistema financeiro é o conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores. Ou seja, ele permite que o agente econômico superavitário (poupador) entre em contato com o agente econômico deficitário (investidor). Ele é considerado como elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, pois permite a elevação das taxas de poupança e de investimento.

O Sistema Financeiro Nacional – SFN é dividido em dois subsistemas: o normativo e o de intermediação. O subsistema normativo é integrado pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, pelo Banco Central do Brasil – BACEN, pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, pelo Conselho de Recursos do SFN, pela Superintendência de Recursos Privados e pela Secretaria de Previdência Complementar. O subsistema de intermediação é composto por agentes especiais (Banco do Brasil – BB e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES) e pelas demais instituições bancárias, não bancárias e auxiliares (bancos comerciais e múltiplos, bancos regionais, bancos cooperativos, caixa econômica federal, dentre outros) (Fortuna, 2011).

No presente trabalho, trabalhamos a geração e entrega de valor no âmbito das instituições financeiras monetárias, ou seja, os bancos comerciais, múltiplos, cooperativos e as caixas econômicas. Essas instituições têm por objetivo proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas. Eles são os intermediários financeiros que recebem recursos de quem tem e os distribuem através do crédito seletivo a quem os necessita, criando moeda através do efeito multiplicador do crédito (Fortuna, 2011).

2.1.1 Crédito Rural

Institucionalizado pela Lei 4.829/1965, o Crédito Rural é o principal instrumento da política agrícola brasileira (CNA, 2018). Trata-se do suprimento de recursos financeiros para aplicação exclusiva nas atividades agropecuárias, desenvolvidas por produtores rurais e suas cooperativas (BRASIL, 1965). Tem por objetivo: estimular os investimentos rurais feitos por produtores e suas associações, tais como cooperativas; permitir o custeio da produção, seu armazenamento e sua posterior comercialização, de forma oportuna e eficiente; fortalecer, de modo geral, o setor rural, aumentando a sua competitividade; e incentivar o aperfeiçoamento dos métodos de produção, aumentando a produtividade rural e melhorando o padrão de vida dos envolvidos nas atividades rurais, e o uso racional dos recursos naturais (Fortuna, 2011).

2.1.1.1 Fontes de Recurso

Conforme o MCR 2022, o crédito rural pode ser concedido com recursos controlados e não controlados. São considerados recursos controlados: os obrigatórios; o das Operações Oficiais de Crédito; os de qualquer fonte destinados ao crédito rural na forma da regulação aplicável, quando sujeitos à subvenção da União, sob a forma de equalização de encargos financeiros, inclusive os recursos administrados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); os da poupança rural, quando aplicados segundo as condições definidas para os recursos obrigatórios; os dos fundos constitucionais de financiamento regional; e os do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira - Funcafé (BACEN, 2022). O não controlados são os recursos livres de tesouraria bancária, os da caderneta de poupança tradicional, os de fundos, programas e linhas específicas e os captados no exterior (Fortuna, 2011).

As taxas efetivas de juros praticadas com recursos obrigatórios e controlados devem seguir os preceitos do Plano Safra, sendo permitida a redução a critério do agente financeiro para financiamentos de custeio de produtores rurais e suas cooperativas, onde o tomador do crédito dispuser de mecanismo de proteção de preço ou de seguro da produção esperada. As taxas dos recursos não controlados são livremente pactuadas entre as partes (Fortuna, 2011).

2.1.1.2 Tipos de financiamento

O Crédito Rural financia: custeio agrícola, pecuário, de beneficiamento ou industrialização; investimento agrícola e pecuário; e comercialização agrícola e pecuária. O custeio prove os recursos: (i) para o ciclo produtivo de lavouras periódicas, da entressafra de lavouras permanentes ou da extração de produtos vegetais espontâneos ou cultivados; e (ii) para a exploração pecuária. Os prazos para reembolso são diferentes para o custeio agrícola e o pecuário e variam de acordo com a cultura / criação. Para custeio de beneficiamento ou industrialização, de forma isolada ou como extensão dos demais custeios, tem prazo próprio (BACEN, 2022; Fortuna, 2011).

Classifica-se como crédito de investimento rural o financiamento com predominância de verbas para inversões fixas e semifixas em bens e serviços relacionados com a atividade agropecuária, ainda que o orçamento consigne recursos para custeio. O investimento tem por objetivo fornecer recursos que se estendam por vários ciclos produtivos (BACEN, 2022; Fortuna, 2011). O prazo máximo para investimentos fixos é de 12 (doze) anos e para semifixos é de 6 (seis) anos, exceto quanto se tratar de aquisição de animais para reprodução ou cria, cujo prazo será de até 5 (cinco) anos (BACEN, 2022).

São considerados investimentos fixos: construção, reforma ou ampliação de benfeitorias e instalações permanentes; aquisição de máquinas e equipamentos de provável duração útil superior a 5 (cinco) anos; obras de irrigação, açudagem, drenagem; florestamento, reflorestamento, desmatamento e destoca; formação de lavouras permanentes; formação ou recuperação de pastagens; eletrificação, inclusive a implantação de sistemas para geração e distribuição de energia produzida a partir de fontes renováveis, para consumo próprio, observado que o projeto deve ser compatível com a necessidade de demanda energética da atividade produtiva instalada na propriedade rural; telefonia rural, e equipamentos e demais itens relacionados a sistemas de conectividade no campo; e adoção de práticas conservacionistas de uso, manejo e proteção do sistema solo-água-planta, incluindo correção de acidez e fertilidade do solo, e aquisição, transporte, aplicação e incorporação de insumos (calcário, remineralizadores com registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa e outros) para essas finalidades (BACEN, 2022).

Os investimentos semifixos, por sua vez, são: aquisição de animais para reprodução ou cria; instalações, máquinas e equipamentos de provável duração útil não superior a 5 (cinco) anos; aquisição de veículos, tratores, colheitadeiras, implementos, embarcações e aeronaves;

aquisição de equipamentos empregados na medição de lavouras; e softwares e licenças para gestão, monitoramento ou automação das atividades produtivas (BACEN, 2022).

O crédito de comercialização tem por objetivo viabilizar os recursos necessários à comercialização dos produtos no mercado. Compreende a pré-comercialização; o desconto de duplicata rural e/ou nota promissória rural; empréstimos a cooperativas para adiantamentos a associados, por conta de produtos entregues para a venda, observados os preços de comercialização; Financiamento Especial para Estocagem de Produtos Agropecuários; financiamento de proteção de preços e/ou prêmios de risco de equalização de preços; e financiamento para garantia de preços ao produtor (BACEN, 2022).

Os prazos e cronogramas de pagamento dos financiamentos são estipulados em face da capacidade de pagamento do financiamento e estruturados de forma a fazer os vencimentos coincidirem com os períodos de recebimento de recursos pelo produtor rural, pela colheita da safra e comercialização de seus produtos (BACEN, 2022; Fortuna, 2011).

O crédito de industrialização se destina a produtor rural para industrialização de produtos agropecuários em sua propriedade rural, desde que, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) da produção a ser beneficiada ou processada seja de produção própria; e a cooperativas desde que no mínimo, 50% (cinquenta por cento) da produção a ser beneficiada ou processada seja de produção própria ou de associados. Admite-se financiar como itens de industrialização: a) beneficiamento, a exemplo das ações de limpeza, secagem, pasteurização, refrigeração, descascamento e padronização dos produtos, entre outras; b) aquisição de insumos, a exemplo de embalagens, rótulos, condimentos, conservantes, adoçantes, entre outros; c) despesas com mão-de-obra, manutenção e conservação de equipamentos e aquisição de materiais secundários indispensáveis ao processamento industrial; e d) seguro e impostos referentes ao processo de industrialização. O reembolso do crédito de industrialização deve ser adequado ao ciclo de comercialização dos produtos resultantes do processo, respeitado o prazo máximo de 2 (dois) anos para a uva e de 1 (um) ano para os demais produtos. O limite do crédito para as operações de industrialização não deve considerar os créditos de industrialização concedidos com recursos dos fundos constitucionais de financiamento regional (BACEN, 2022a).

2.1.1.3 Classificações de Produtor Rural

Os produtores rurais podem ser classificados em três categorias: os pequenos, os médios e os grandes. A classificação é feita de acordo com a Receita Bruta Agropecuária Anual – RBA. Os pequenos produtores são aqueles que faturam até R\$ 500.000,00 (quinhentos mil

reais) por ano fiscal; os médios, acima de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) por ano fiscal; e os grandes, acima de R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) por ano fiscal (BACEN, 2022).

2.2 CADEIA DE VALOR

Cadeia de valor é um construto que pode ser definido como um conjunto de processos de valor, ou como uma estrutura para a criação de valor. Em que pese sejam distintas, ambas abordagens se relacionam (Klingenberg, 2020).

2.2.1 Processos de Valor

Antes de se falar em processos de valor, é preciso definir o conceito de valor. Valor é um conceito com múltiplas perspectivas. O primeiro filósofo a abordar o tema foi Aristóteles e o dividiu em dois componentes que mais tarde foram abordados pelos economistas: o valor de uso e o valor de troca (Fleetwood, 1997). O valor de uso é subjetivo, refere-se ao valor que o consumidor atribui ao bem ou serviço em face da percepção de sua utilidade; já o valor de troca diz respeito aquele que o cliente paga pelo bem ou serviço (Bowman; Ambrosini, 2000). A percepção de valor, por sua vez, envolve fatores funcionais (desempenho e preço), emocionais (sentimentos) e sociais (*status*) (Chahal; Kumari, 2012). Esperando aumento no valor de troca, as empresas buscam aumentar a percepção de valor de uso de seus produtos/serviços por meio de três processos: proposição de valor, criação de valor e captura de valor.

2.2.1.1 Proposição de Valor ao Cliente

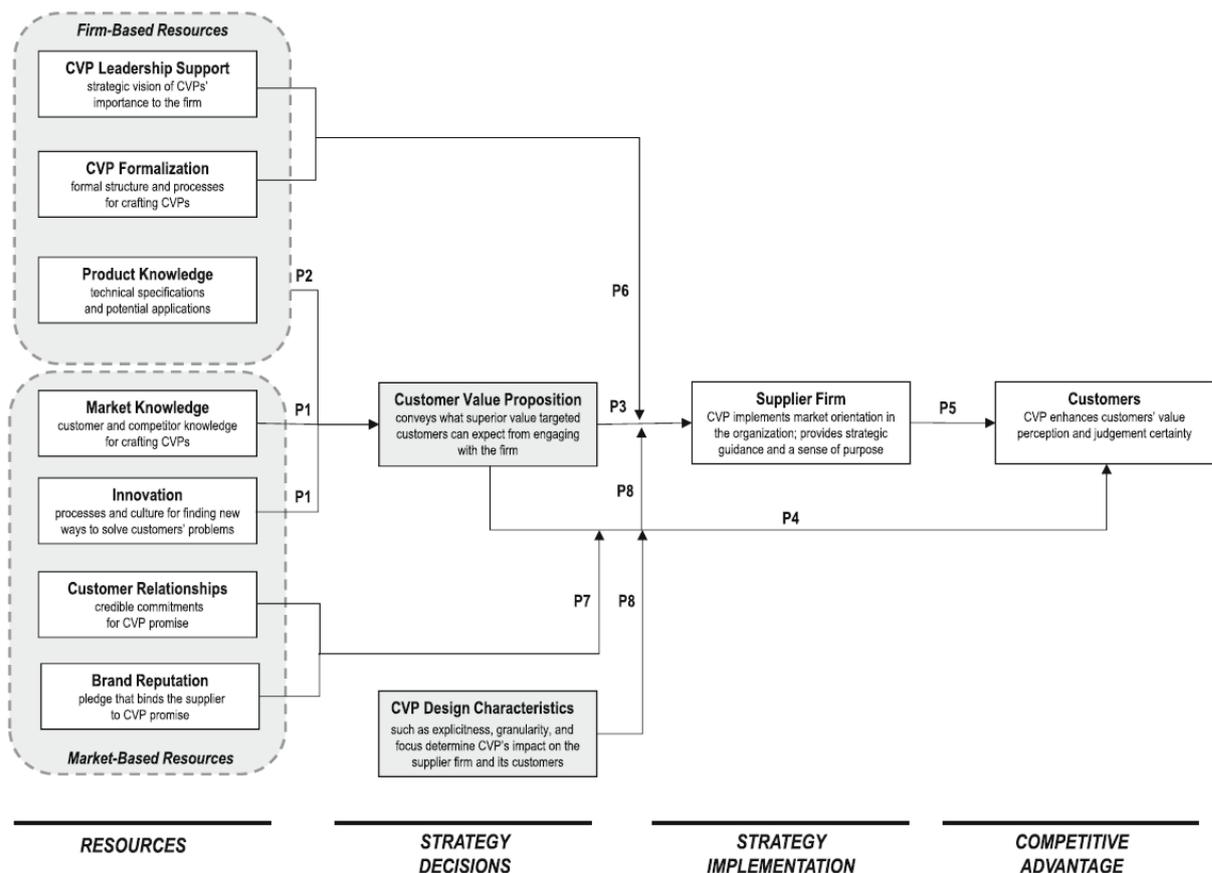
A proposição de valor ao cliente consiste nas ofertas empresariais valorizadas pelos clientes (Osterwalder, 2004). Para Osterwalder (2004, p.43), a proposição de valor é uma visão geral do pacote de produtos e serviços de uma empresa que são de valor para o cliente. Para alguns, a proposição de valor não define apenas o valor que a empresa gera aos clientes, mas também a todos os partícipes do processo de criação (por exemplo, Frow; Payner, 2011), até mesmo porque as empresas somente se engajarão no processo de criação de valor se perceberem valor para si mesmas (Lepak; Smith; Taylor, 2007).

A proposição de valor deve ser clara e dinâmica. Clara para ser entendida pelo cliente e todos os participantes do processo de criação de valor. Dinâmica por se adequar às mudanças

de percepção por parte dos clientes causadas por fatores socioculturais, econômicos, legais, demográficos e tecnológicos. Dar forma à proposição, tornando-a real, é o objeto do processo de criação de valor (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Payne *et al.* (2017), com base na *resource-based view – RBV*, organizaram o modelo conceitual e elaboraram um *framework* (Figura 5) para compreensão do papel estratégico da CVP. Para eles, os recursos baseados na empresa e os recursos baseados no mercado antecedem a proposição de valor ao cliente e exercem efeitos tanto no fornecedor quanto nos clientes. Os recursos são a matéria-prima para o sucesso de uma empresa (Peteraf, 1993), podem ser tangíveis e intangíveis (Barney; Arian, 2001). São quatro os recursos de mercado: (i) conhecimento de mercado, (ii) inovação, (iii) relacionamentos com cliente e (iv) reputação de marca.

Figura 5 – Modelo conceitual de proposição de valor ao cliente



Fonte: Payne, Frow e Eggert (2017, p. 475)

O conhecimento de mercado é uma fonte fundamental de vantagem competitiva (Vargo; Lusch, 2004), sendo subdividido em duas dimensões: conhecimento do cliente e conhecimento do competidor. A empresa precisa compreender profundamente o consumidor para ajudá-lo a

resolver seus problemas (Shah *et al.*, 2006). Nos mercados B2B, as empresas precisam compreender o modelo de negócio de seus clientes, processos e objetivos para entender como seus produtos e serviços podem apoiá-los em suas operações e criar o valor em uso a eles (Ulaga; Eggert, 2006b). Nos mercados B2C, é preciso realizar uma compreensão profunda das situações de vida dos clientes, dos recursos e capacidades disponíveis, dos desafios e objetivos, para aumentar as chances de criar grandes ideias para tornar a vida dos consumidores mais fácil e agradável (Payne; Storbacka; Frow, 2008). Ainda, se deve conhecer os concorrentes para compreender como oferecer um pacote de valor superior àqueles existentes para solucionar os problemas dos consumidores (Payne; Frow; Eggert, 2017).

A proposição de valor ao cliente focada na inovação busca novas formas de assistir os consumidores a resolver os seus maiores problemas. São duas dimensões a ser analisadas: processo e cultura (Hurley; Hult, 1998). A inovação processual se refere a forma como a empresa desenvolve, molda e integra os recursos disponíveis, sejam novos ou os já existentes. Já a cultural diz respeito a forma como a empresa promove a inovação, ou seja, como a cultura da empresa é desenvolvida e aplicada para inovar (Payne; Frow; Eggert, 2017).

Os recursos baseados no mercado funcionam de forma mais efetiva quando são complementados pelos recursos internos, ou seja, recursos baseados na empresa (Kozlenkova; Samaha; Palmatier, 2014; Moorman; Slotegraaf, 2018). Estes recursos internos auxiliam a exploração daqueles (Day, 1994) e a combinação dos dois recursos são a fonte de vantagens competitivas de uma empresa. Payne *et al.* (2017) indicam três recursos baseados na empresa como pré-requisito para a CVP: apoio da liderança CVP; formalização da CPV; e conhecimento de produto.

O apoio da liderança CVP diz respeito a visão estratégica compartilhada da empresa, que se concentra no mercado, e como os líderes põem em prática a visão desta através de seus comportamentos. Por meio do apoio da liderança CVP, há alinhamento de valores, objetivos e aspirações em toda a empresa, catalisando o desenvolvimento das CVPs e identificando oportunidades de mercado (Podsakoff *et al.*, 1990).

A formalização da CVP, por sua vez, engloba as estruturas e processos de formação das CVPs. Trata-se de um processo gerencial de como as empresas podem oferecer valor aos clientes-alvo (Osterwalder *et al.*, 2014). Com a formalização da CVP, uma empresa pode usar recursos antecedentes baseados no mercado, estruturar a inteligência de mercado e identificar os relacionamentos dos clientes que ofereçam o maior potencial. Os recursos relacionados à formalização do CVP incluem processos multifuncionais. Uma importante decisão de

formalização é sobre até que ponto a CVP é explicitamente articulada dentro da organização e para o cliente (Payne; Frow; Eggert, 2017).

Já o conhecimento do produto refere-se a compreensão das especificações técnicas e das aplicações potenciais dos diversos produtos e serviços oferecidos pela empresa (Behrman; Perreault, 1982). Produtos e serviços isolados oferecem pouco potencial para resolver problemas complexos do consumidor, assim, o conhecimento do produto engloba combinações viáveis dos bens e serviços (Uлага; Reinartz, 2011). Trata-se de um recurso baseado na firma e, para atingir todo o seu potencial, deve ser combinado com o conhecimento do cliente e do concorrente (recursos baseados no mercado) (Payne; Frow; Eggert, 2017).

Em que pese os recursos sejam a fundação da atuação de qualquer empresa, eles não são o principal motivo de sucesso de mercado e financeiro destas. As decisões estratégicas e as estratégias aplicadas podem estabelecer uma vantagem competitiva que precede a atuação de uma empresa (Morgan, 2012). Ainda, a CVP pode realçar a satisfação dos funcionários, o apego psicológico e o compromisso comportamental (Saura *et al.*, 2005), razão pela qual, por meio do impacto nos recursos humanos, a CVP também afeta os recursos físicos da organização como, por exemplo, levar os funcionários a aplicar os recursos físicos existentes de forma mais efetiva e encorajar o corpo gerencial a adquirir novos recursos para melhor entregar valor ao cliente (Payne; Frow; Eggert, 2017).

A CVP indica as expectativas e clareia os benefícios superiores e os custos do produto/serviços. Ela impacta positivamente a percepção de valor dos clientes e, conseqüentemente, a satisfação destes (Eggert; Uлага, 2002). Além disso, destaca a superioridade da oferta de mercado, melhora a certeza de julgamento, (Chandrashekar *et al.*, 2007; Whan Park *et al.*, 2010), o comprometimento psicológico e comportamental com a empresa (Uлага; Eggert, 2006a) e o engajamento do cliente (Brodie *et al.*, 2011). Ela impacta positivamente a percepção de valor dos clientes, os resultados de suas atitudes e os seus comportamentos (Payne; Frow; Eggert, 2017).

A CVP aumenta a competitividade da empresa e incrementa o seu desempenho na medida em que reflete o valor relativo (às alternativas disponíveis aos clientes) realmente entregue aos mercados-alvo como resultado dos esforços de implementação da estratégia de marketing da empresa; e o custo de realizá-lo (Morgan, 2012).

O suporte da liderança e a formalização da CVP (recursos baseados na firma) inclui comunicar os benefícios das CVPs e compartilhar os resultados da sua implantação. Uma empresa com líderes que estão comprometidos em aplicar recursos para alcançar os objetivos de seus clientes geram um senso de propósito comum entre os seus empregados (Payne; Frow;

Eggert, 2017). Se a alta administração da empresa considera as CVPs como elemento essencial do processo de formulação e implementação estratégica, aumenta as chances de que todos na organização pensem em termos de valor para o cliente ao invés apenas de pensar nos produtos (Podsakoff *et al.*, 1990).

A reputação da marca e os relacionamentos com os clientes são recursos baseados no mercado que fortalecem o impacto das CVPs nos consumidores. Uma CVP de uma empresa com uma grande reputação deve ter um impacto maior do que a CVP de uma empresa desconhecida (Payne; Frow; Eggert, 2017). O retorno dos consumidores, por sua vez, depende do conhecimento e da confiança na marca (Chaudhuri; Holbrook, 2018). Payne *et al.* (2017), defendem que a reputação de marca e o relacionamento dos consumidores fortalecem o impacto da CVP nos consumidores.

As características de desenho da CVP moderam o impacto delas na empresa e em seus clientes. Conforme Payne *et al.* (2017) quatro características são realmente importantes: perspectiva adotada, clareza, granularidade e foco. Em relação a perspectiva adotada, conforme já colocado, são três opções: determinada pelo fornecedor, transacional ou mutualmente definida.

Em relação a clareza, as organizações podem ser explícitas ou implícitas para comunicar as suas proposições de valores para os públicos internos e externos. A CVP implícita pode gerar ambiguidades e não ser bem compreendida. Já a explícita é bem articulada e serve para organizar e priorizar as atividades empresariais (Webster, 2002), ajudando os clientes a formar expectativas fortes, reais, reduzindo incertezas (Chandrashekar *et al.*, 2007).

No que diz respeito a granularidade, ela pode ser a nível da empresa, de segmentos de cliente ou do consumidor individual. A nível de empresa, há uma perspectiva de fora para dentro, de acordo com o valor que ela cria para e com o consumidor. A de segmento de cliente engloba como o valor é criado para e com segmentos focados de consumo. E, por fim, o foco se relaciona com o número e a amplitude das dimensões de valor (Payne; Frow; Eggert, 2017). No presente trabalho, foi estudado que elementos de valor são capazes de influenciar o impacto da CVP na percepção dos clientes, nas influências de atitudes e comportamento deles.

2.2.1.2 Criação de Valor

Para examinadores de marketing e de estratégia, a criação de valor é um processo central (Smith; Colgate, 2007). O debate sobre quem participa da criação do valor é antiga. A literatura clássica de gestão estabelece a empresa como geradora de valor, o consumidor como público-

alvo e o mercado como local onde ocorre a troca de valor entre produtor e cliente (Prahalad; Ramaswamy, 2004). Sob este ponto de vista, há exclusão do consumidor e do ambiente de negócios do processo de criação, sendo o valor criado exclusivamente pelas atividades coordenadas pela indústria (Bowman; Ambrosini, 2000; Porter; Millar, 1985). Esta visão é reflexo do processo de produção em massa, onde a empresa planeja e entrega para o mercado o que se propõe a produzir (Wikstrom, 1996). No entanto, com o crescimento da competitividade empresarial, bem como o avanço tecnológico, foi preciso repensar esta lógica.

Moldar e desenvolver capacidades dinâmicas refletem criação e captura de valor (Augier; Teece, 2009). A maior parte do valor é criado no início do processo de desenvolvimento do produto/serviço, durante a descoberta ou ideação. É fundamental que as organizações cuidem dos processos que fomentem a criação de valor: recrutar e manter equipe criativa para pesquisar inovações; assegurar recursos complementares e processos produtivos que atendam as demandas do mercado (Dyduch *et al.*, 2021). Portanto, as organizações precisam cuidar de vários processos relativos ao valor: adição de valor, compreendido como incremento contínuo de melhorias no valor existente; criação de valor, entendido como um novo produto, serviço ou tecnologia; co-criação de valor, uma combinação de ambos como uma estratégica escolha natural na lógica dominante do marketing (Vargo; Lusch, 2004).

Não basta apenas a participação da empresa na criação de valor. É preciso que o consumidor também participe do processo (Piller; Möslin, 2002; Prahalad; Ramaswamy, 2004; Vargo; Lusch, 2004; Wikstrom, 1996) e até mesmo outras empresas (Peppard; Rylander, 2006). As organizações contemporâneas criam valor através da combinação dos seus recursos com os recursos dos clientes, fornecedores e usuários finais (Song; Lee; Khanna, 2016). A criação de valor torna possível identificar as dores dos clientes, assim como suas preferencias, o que é muito difícil de analisar sob o ponto de vista clássico (Amit; Han, 2017). Assim, para que seja útil ao público-alvo, a criação de valor precisa contemplar todas as atividades estruturadas dentro e fora das organizações (Chou; Zolkiewski, 2018). Inclusive, muitas empresas estão criando ecossistemas de inovação com o propósito de criar e capturar valor (Dattee; Alexy; Autio, 2018).

Há uma frequente confusão na literatura da questão de “como” o valor é criado com “quem” o cria. A cadeia de valor proposta por Porter (1985) tem elucidado esta questão. Para ele, o valor é criado por meio de um conjunto de atividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços) e secundárias (infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras); e a forma de executar as atividades é o diferencial competitivo de cada empresa (Porter, 1985).

Na gestão estratégica contemporânea, tornou-se imprescindível a busca por fontes de valor, para criar e capturar valor (Dyduch *et al.*, 2021). O processo de criação de valor está intimamente relacionado a cadeia de valor, portanto, entende-se criação de valor como o processo pelo qual a proposta de valor será construída e concretizada (Klingenberg, 2020).

2.2.1.3 Captura de Valor

A captura de valor é muito discutida na literatura de economia e de inovação (Winter, 2006) e, quando se fala em estratégia, está sempre em evidência (Jacobides; Knudsen; Augier, 2006; MacDonald; Ryall, 2004). Conforme Klingenberg (2020) é o processo que determina que parte do valor gerado será absorvida por cada participante. Assim, a captura de valor corresponde “onde” na cadeia se pode apropriar mais valor e “quanto” do valor criado será apropriado. Ela se refere às atividades que buscam capturar o valor criado por meio das interações cooperativas (Chou; Zolkiewski, 2018).

Brandenburger e Stuart Jr (1996) indicam que a captura de valor é dependente do processo de criação e, por esta razão, frequentemente ambas são tratadas simultaneamente. No entanto, nem sempre a captura é proporcional a criação, razão pela qual precisam ser analisadas isoladamente (Lepak; Smith; Taylor, 2007). Segundo eles, existem dois conceitos em relação à captura de valor: competição e mecanismos de isolamento. A competição diz respeito tanto a rivalidade externa quanto interna.

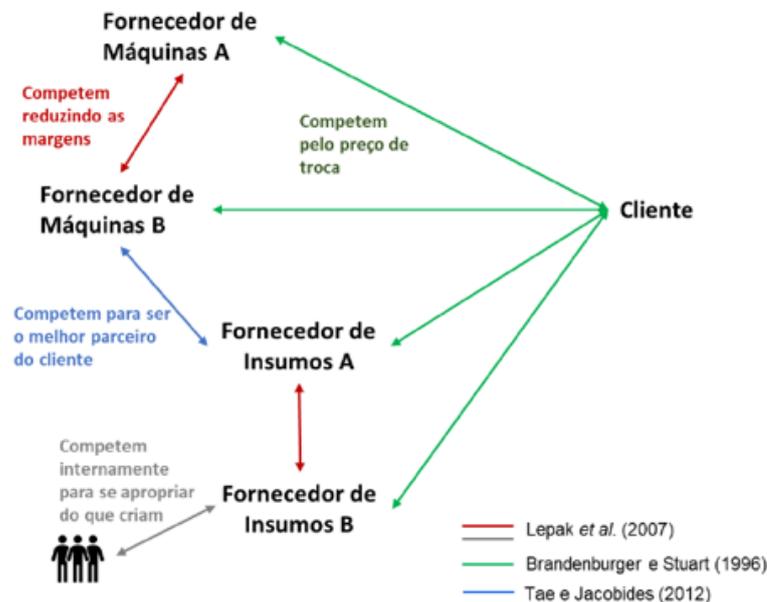
Porter (1980) já abordava este assunto em seu Modelo das Cinco Forças. Nesse modelo, defendia que as forças determinavam a atratividade de uma indústria. Para ele, a competição pela apropriação do valor estava no centro da estratégia, sendo fundamental mecanismos de isolamento, barreiras de entrada e de saída, com o propósito de se proteger de ameaças e ampliar a lucratividade.

No primeiro caso, os autores indicam competição entre empresas da mesma etapa da cadeia, onde elas concorrem com ofertas parecidas e, com isso, há pressão para a redução de preços com conseqüente redução de valor de troca, perda de margens e de vendas. No segundo, entre o empregado e a empresa, aquele recebe altos salários e incentivos, o que reduz o valor capturado pela companhia (Klingenberg, 2020). Já os mecanismos de isolamento referem-se a qualquer barreira que possa ser criada para evitar que competidores se apropriem de parte do valor (Lepak; Smith; Taylor, 2007).

Brandenburger e Stuart Jr (1996) indicam que a competição também ocorre pelo valor gerado. São dois tipos: o primeiro acerca de empresas posicionadas em diferentes etapas da

cadeia de valor, onde barganham pelo valor de troca; e o segundo, conforme Klingenberg (2020, p. 32) diz respeito a empresas de elos diferentes, que, ao tentarem se apropriar de mais valor, propõem soluções que aumentem o benefício total para o público-alvo, mas que reduzem a captura de valor de outros elos (Tae; Jacobides, 2012). Abaixo, apresenta-se de forma sintética os tipos de competição pela captura do valor:

Figura 6 – Tipos de competição pela captura do valor



Fonte: Klingenberg (2020, p. 32)

A captura de valor depende de dois fatores: 1) complementaridade (seja na produção, seja no uso) e 2) mobilidade dos ativos complementares (Tae; Jacobides, 2012). Segundo Klingenberg (2020), a complementaridade refere-se a quanto o crescimento das receitas de uma firma depende da combinação de um ou mais ativos. Já a mobilidade refere-se a possibilidade de substituição dos complementos por outros sem prejuízo de geração de valor. Assim, se a empresa for dependente de complementos, mas conseguir controlar a mobilidade destes, conseguirá reduzir o desvio de valor.

2.2.2 Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor de Porter (1985) é um modelo conceitual que permite a análise detalhada das atividades empresariais com o objetivo de identificar fontes de vantagem competitiva. O modelo se baseia em princípios que ajudam a compreender como as empresas

criam valor para seus clientes e se destacam em relação a seus concorrentes. Uma vez que entende não ser possível avaliar a competitividade corporativa de modo único, o seu objetivo é separar as atividades para compreender os impactos competitivos de cada uma delas.

Figura 7 – Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1985)

Ela é dividida em atividades primárias e de apoio. As atividades primárias estão diretamente relacionadas à criação, venda, manutenção e suporte do produto ou serviço e incluem Logística de Interna (recepção, armazenamento e distribuição de matérias-primas), Operações (transformação de matérias-primas em produtos acabados), Logística Externa (entrega do produto final ao consumidor), Marketing e Vendas (estratégias para tornar o produto conhecido e desejado pelo mercado-alvo) e Serviços (pós-venda, instalação, manutenção e suporte ao cliente).

As atividades de apoio fornecem a base necessária para as atividades primárias e incluem Aquisição (compra de matérias-primas, recursos e outros bens ou serviços), Desenvolvimento Tecnológico (P&D – pesquisa e desenvolvimento, automação e outras tecnologias que apoiam as atividades primárias), Gestão de Recursos Humanos (contratação, treinamento e desenvolvimento de funcionários) e Infraestrutura da Empresa (gestão, planejamento, finanças e questões legais). A combinação dessas duas atividades é o que determinará a margem empresarial (Porter, 1985).

Os princípios que a norteiam são: interligação de atividades (as atividades estão interligadas, a eficiência ou ineficiência de uma atividade afeta as outras); margem (a diferença entre o valor total criado e o custo total das atividades na cadeia é a margem de lucro da empresa; maximizá-la é o objetivo principal); diferenciação (criação de vantagem competitiva através da diferenciação em qualquer uma das atividades primárias ou de apoio com o propósito de auxiliar a empresa a se destacar no mercado); custo e valor (a análise da cadeia de valor ajuda a identificar atividades que podem ser otimizadas para reduzir custos sem comprometer o valor entregue ao cliente) (Porter, 1985).

2.3 ELEMENTOS DE VALOR

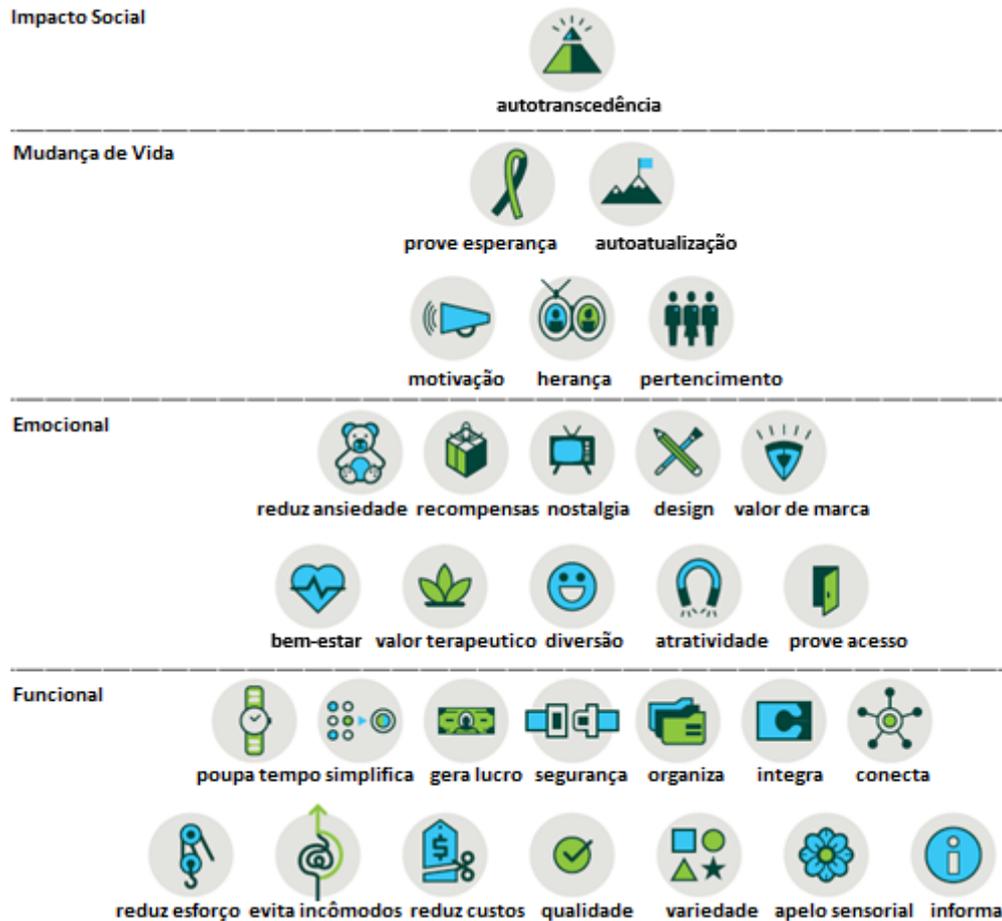
Os elementos de valor trabalham melhor quando a alta gestão de uma empresa escolhe a geração de valor como prioridade e reconhece os referidos elementos como oportunidade de crescimento. Para isso, a empresa precisa incrementar valor em três áreas chaves: desenvolvimento de novos produtos; preço; e segmentação de clientes. Para estimular a geração de valor, Almquist *et al.* (2016) criaram um modelo que indica as quatro necessidades dos consumidores (funcional, emocional, transformador de vida e impacto social) e os valores a ser buscados pelas empresas para satisfazê-las (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

Em sua pesquisa, os autores do modelo identificaram 30 elementos de valor, os quais foram organizados através de uma pirâmide hierárquica inspirada em Maslow (Figura 5). Para Maslow, as ações humanas são motivadas por um desejo inato de satisfazer necessidades que vão desde as mais básicas até as mais complexas (Almquist; Cleghorn; Shere, 2018). Assim, para que o usuário alcance os elementos mais ao topo da pirâmide, primeiramente deve atingir alguns da base desta para então buscar aqueles que estão alguns degraus acima. Se corretamente combinados, os elementos podem aumentar a fidelidade dos clientes e as receitas da empresa (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

Muito embora tenham identificado que empresas digitais com negócios bem desenhados facilitem a interação dos consumidores e sejam mais convenientes, os varejistas que atuam tanto no meio digital quanto no meio físico possuem vantagens nos elementos emocionais e de transformação de vida. Eles têm o dobro de chance de pontuar bem nos elementos “valor do selo”, “atratividade”, “afiliação” e “pertencimento”. Os consumidores que recebem atendimento nas lojas, catalisados pelos elementos emocionais, dão classificações maiores a esses varejistas, propiciando a estas empresas NPS mais alto do que aquelas que pontuam apenas nos elementos funcionais. Logo, as novas tecnologias vêm transformando os negócios

físicos, razão pela qual a fusão do físico com o digital tem se mostrado uma ferramenta poderosa (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

Figura 8 – Elementos de Valor



Fonte: Almquist, Senior e Bloch (2016, p. 7), traduzido pelo autor.

Quanto mais elementos uma empresa conseguir atingir, maior é o valor entregue aos clientes e, conseqüentemente, o preço que poderá cobrar pelos seus produtos/serviços. Assim, é possível trabalhar os elementos para suprir melhor as necessidades dos clientes e, com isso, obter vantagens competitivas. Algumas empresas, inclusive, redefinem o desenho de seus produtos com foco na entrega de mais elementos de valor aos seus clientes. Um grande banco varejista identificou que, muito embora tivesse um bom resultado nos elementos de “evitar aborrecimentos” e “economizar tempo”, não tinha uma boa pontuação em um dos elementos básicos: a “qualidade”. Diante disto, buscou o motivo de ser avaliado com baixa qualidade e fortaleceu o seu sistema detector de fraudes, além de melhorar a experiência do app mobile (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

Para que os elementos de valor sejam identificados, desenvolvidos e implementados, uma instituição financeira americana percorreu quatro estágios: escuta estruturada; sessões de ideação; protótipos centrados no cliente; e rigoroso modelo de escolha. Por meio da escuta estruturada, ela entrevistou clientes atuais e promitentes clientes, individualmente e em grupos, com o propósito de compreender quais eram as prioridades deles ao abrir uma conta, suas frustrações, compromissos e as razões de utilizarem várias instituições financeiras múltiplas ao invés de uma só. Identificaram que os elementos que tendem a reforçar o relacionamento do consumidor com o banco são “provimento de acesso”, “herança” e “redução de ansiedade”. Através das sessões de ideação, exploraram os elementos para identificar onde poderiam incrementar valor a estes clientes. No entanto, por questões de custo, verificaram que nenhum dos elementos era viável no negócio bancário. Assim, desenvolveram 12 conceitos de conta corrente que foram construídos para “reduzir custos”, “ganhar dinheiro” e “reduzir a ansiedade”. No caso, a maioria dos consumidores estava com dificuldades para guardar dinheiro, assim, a redução de custos por meio de taxas mais baixas auxiliou a reduzir a ansiedade e a promover as economias automáticas. Após, aprofundou as entrevistas com os seus clientes e, por meio de *feedbacks* rápidos, reduziu os 12 conceitos desenvolvidos para 4. Desenvolveram os quatro protótipos e os aplicaram em milhares de clientes, por meio de análise de pequenas escolhas, quando apresentadas a eles de forma sutil. O processo se repetiu diversas vezes e o produto foi sendo desenvolvido por meio da co-criação (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

Os elementos podem auxiliar gestores a adicionar valor as suas marcas, produtos e serviços de forma criativa. Muito embora o conceito de valor possua raízes psicológicas, os elementos auxiliam a desmistificar o mistério da percepção de valor do cliente. O modelo estimula ideias para o desenvolvimento de novos produtos e inclusão de elementos de valor em produtos já existentes, auxilia a precificação de produtos por meio da inclusão de elementos e facilita a segmentação de clientes, uma vez que estuda os comportamentos de grupos específicos. Logo, os gestores, por meio desse modelo, podem obter vantagens competitivas com os consumidores, os verdadeiros árbitros do valor (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, com o propósito de demonstrar como os resultados deste estudo foram auferidos, será descrito e explicado o método de pesquisa, suas características, as condições éticas, além de indicar as etapas e os procedimentos realizados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Gil (2017), pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos. Malhotra, Nunan e Birks (2017) ensinam que o trabalho científico deve estar alinhado em relação aos seus objetivos, geral e específicos, bem como ao método de pesquisa que se pretende adotar para que seja possível uma melhor compreensão acerca dos fatos investigados. No presente estudo, para que os objetivos fossem alcançados, foram realizadas pesquisas de abordagem qualitativa com caráter exploratório (Cooper; Schindler, 2016; Hennink; Hutter; Bailey, 2020; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Remler; Van Ryzin, 2022). Para (Creswell *et al.*, 2007), a pesquisa qualitativa ocorre quando se busca compreender o conhecimento a partir de perspectivas construtivistas, que compreendam os múltiplos significados da experiência pessoal e história na construção de narrativas e padrões.

3.1.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa qualitativa é uma metodologia que pressupõe uma análise e interpretação de aspectos mais profundos da complexidade do comportamento humano (Marconi; Lakatos, 2008). Para Richardson (2017), os procedimentos qualitativos têm o objetivo de descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, contribuir para a mudança de um grupo específico e permitir um entendimento mais profundo das particularidades do comportamento humano. Assim, por sua natureza e característica, as pesquisas do tipo qualitativo-exploratórias, permitem uma melhor compreensão do contexto do problema de pesquisa a ser abordado, além de um entendimento mais profundo das percepções e informações subjacentes (Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Myers, 2019).

Este tipo de pesquisa se caracteriza por ser um método flexível na busca pela compreensão do fenômeno investigado. Ela considera um conjunto de percepções, motivos,

crenças, valores e significados inerentes ao fenômeno e ao contexto de pesquisa a serem explorados (Cooper; Schindler, 2016; Hennink; Hutter; Bailey, 2020; Remler; Van Ryzin, 2022). O procedimento se caracteriza como conversações com fins de pesquisa, onde o entrevistador mantém a conversação e anima o entrevistado a produzir informação (Silva; Godoi, 2010).

A pesquisa qualitativa se concentra na exploração e compreensão do significado atribuído por indivíduos ou grupos a um problema social ou individual. O seu processo envolve o surgimento de questões e procedimentos, a produção de dados, a análise indutiva desses, partindo de aspectos particulares em direção a temas gerais e as interpretações do pesquisador sobre o significado dos dados coletados. O relatório final dessa pesquisa adota uma estrutura flexível, adequando-se às necessidades do estudo. Os pesquisadores que empregam essa abordagem valorizam um estilo indutivo de pesquisa, focando no significado individual e na importância de relatar a complexidade de uma situação de forma contextualizada e detalhada (Creswell; Creswell, 2021).

3.1.2 Delineamento e caracterização do contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas individuais em profundidade, implementadas em sessão única e de forma remota, com uma abordagem semiestruturada, conforme Roteiros Básicos de Questões disponíveis nos Apêndices A, B e C, a serem aplicados conforme o entrevistado (Gubrium *et al.*, 2012; King; Horrocks; Brooks, 2019; Ribeiro; Milan, 2004).

A entrevista individual em profundidade é uma forma direta de coleta de dados, de natureza interativa, caracterizada pelo diálogo entre o pesquisador e o entrevistado, onde aquele discorre sobre os pontos de interesse a ser investigados, de forma fluída e conforme a evolução do diálogo com o entrevistado. Por meio desta técnica, é possível abordar temas complexos, o que, em grande parte das vezes, uma pesquisa quantitativa não alcançaria (Cooper; Schindler, 2016; Gubrium *et al.*, 2012; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Remler; Van Ryzin, 2022).

Com o propósito de capturar realidades diferentes, foram entrevistados nove produtores rurais, quatro engenheiros agrônomos e três gestores de instituições financeiras do agronegócio. Não foram encontradas mulheres dentre os produtores rurais, razão pela qual todos os entrevistados deste segmento eram do sexo masculino, com média de idade de 54,7 anos e média de 32,11 anos de experiência. As culturas exploradas são, majoritariamente, arroz, soja e pecuária. Cinco deles foram classificados no último ano-safra como grandes produtores e

quatro como médios produtores. Em virtude da saturação das respostas, optou-se por cessar as entrevistas com os produtores, razão pela qual foram entrevistados apenas nove produtores e não doze como estimado no projeto original. Por não encontrar gestores financeiros experientes suficientes, deixou-se de entrevistar um gestor financeiro.

Os entrevistados foram selecionados por conveniência do entrevistador. Como critérios para a seleção deles, foram considerados a classificação de produtor rural (médio ou grande), bem como a área geográfica de desenvolvimento da atividade agropecuária (regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul).

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados – Produtores Rurais

| Entrevista do | Sexo | Idade | Classificação de Produtor | Anos de Experiência | Culturas Exploradas | Região |
|---------------|------|-------|---------------------------|---------------------|------------------------|-------------|
| Produtor A | M | 52 | Grande | 32 | Arroz, Soja e Pecuária | Costa Doce |
| Produtor B | M | 56 | Grande | 30 | Arroz, Soja e Pecuária | Costa Doce |
| Produtor C | M | 60 | Grande | 50 | Arroz, Soja e Pecuária | Carbonífera |
| Produtor D | M | 30 | Médio | 12 | Arroz, Soja e Pecuária | Costa Doce |
| Produtor E | M | 73 | Médio | 30 | Arroz e Soja | Costa Doce |
| Produtor F | M | 59 | Grande | 40 | Arroz, Soja e Pecuária | Costa Doce |
| Produtor G | M | 60 | Médio | 30 | Arroz, Soja e Pecuária | Costa Doce |
| Produtor H | M | 61 | Médio | 35 | Arroz, Soja e Pecuária | Costa Doce |
| Produtor I | M | 40 | Grande | 30 | Soja e Pecuária | Carbonífera |

Legenda: Sexo (F = Feminino, M = Masculino).

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações prestadas pelos entrevistados.

Como a região Carbonífera não possui muitos produtores rurais, foi preciso explorar a região da Costa Doce também. As entrevistas tiveram duração média de uma hora cada, sendo que algumas chegaram a até duas horas. Para facilitar o processo de análise e de interpretação de dados, as entrevistas foram gravadas via Google Meet e Microsoft Teams, e, posteriormente, transcritas. Ao término de cada entrevista, foi apresentada a pirâmide de elementos, Figura 8

(pág. 40), para que os entrevistados, de forma justificada, apontassem quais elementos eram mais importantes (Gubrium *et al.*, 2012; King; Horrocks; Brooks, 2019; Kvale; Brinkmann, 2009; Ribeiro; Milan, 2004).

Conforme recomendado na literatura quando temas sensíveis são abordados, foram utilizados codinomes para os participantes (entrevistados) da pesquisa, não os identificando para evitar quaisquer vieses no processo de coleta de dados (Gubrium *et al.*, 2012; King; Horrocks; Brooks, 2019; Kvale; Brinkmann, 2009; Miles; Huberman; Saldaña, 2020), neste caso, o processo de identificação de elementos de valor no agronegócio brasileiro.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados – Engenheiros Agrônomos

| Entrevistado | Sexo | Idade | Anos de Experiência | Região |
|--------------|------|-------|---------------------|------------|
| Engenheira A | F | 36 | 16 | Costa Doce |
| Engenheira B | F | 53 | 25 | Costa Doce |
| Engenheiro C | M | 51 | 25 | Costa Doce |
| Engenheira D | F | 50 | 26 | Costa Doce |

Legenda: Sexo (F = Feminino, M = Masculino).

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações prestadas pelos entrevistados.

Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados – Gestores Financeiros

| Entrevistado | Sexo | Idade | Anos de Experiência | Instituição Financeira | Estado |
|--------------|------|-------|---------------------|------------------------|---------|
| Gestor A | M | 42 | 20 | A | RS |
| Gestor B | M | 40 | 18 | B | RS |
| Gestora C | F | 39 | 12 | C | RS e MG |

Legenda: Sexo (F = Feminino, M = Masculino).

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações prestadas pelos entrevistados.

Por não ter a região Carbonífera uma força expressiva no agronegócio, os engenheiros agrônomos entrevistados foram todos selecionados na Costa Doce. Aqui, ao contrário dos produtores rurais, eles são majoritariamente do sexo feminino, possuem média de idade de 47,5 anos e média de 23 anos de experiência. Em relação aos gestores financeiros, foram selecionados profissionais com a maior experiência possível dentro das instituições financeiras selecionadas, conforme Quadro 3.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo quanto ao processo de análise e interpretação dos dados coletados, por meio de um *software* de análise de dados qualitativos, o NVIVO, conforme recomendado por alguns autores, (Bardin, 2016; Gubrium *et al.*, 2012; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Miles; Huberman; Saldaña, 2020; Schreier, 2012; Scott; Garner, 2012). O processo de análise de conteúdo compreendeu os seguintes procedimentos de pesquisa: (i) preparação dos dados coletados; (ii) transformação do conteúdo coletado (dados e informações) e transcrito, em unidades de análise; (iii) classificação das unidades em categorias de análise, conforme descrito no capítulo 4.2; e, finalmente, (iv) análise dos dados propriamente dita e a sua interpretação (Bardin, 2016; Schreier, 2012; Scott; Garner, 2012).

Levando-se em consideração as premissas de Bardin (2016), as categorias de análise foram definidas *a priori*, ou seja, as categorias de análise, para a realização da análise de conteúdo, estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos previamente estabelecidos: “a” (compreender o agronegócio das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul); “b” (identificar os elementos para a entrega de valor aos médios e grandes produtores rurais das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul; e “c” (identificar os elementos para entrega de valor aos engenheiros agrônomos e gestores financeiros das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul) (Bardin, 2016; Scott; Garner, 2012).

Figura 9 – Categorias de Análise

| Nome | Arquivos | Referências |
|---|----------|-------------|
| Atual Status do Agronegócio | 16 | 241 |
| Elementos de Valor - Engenheiros e Gestores Financeiros | 7 | 119 |
| Elementos de Valor - Produtores Rurais | 9 | 134 |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de análise realizada por meio do *software* NVIVO.

O *software* NVIVO foi de suma importância para a organização das informações produzidas nas entrevistas e análise dos dados. Através dele, foi possível criar a codificação de cada categoria de análise, unir os dados produzidos de acordo com a codificação adequada e otimizar a análise deles. Para comprovar a utilização da ferramenta, a Figura 9 (acima) demonstra as categorias criadas para processamento das entrevistas e a Figura 10 (abaixo) traz a nuvem de palavras, a qual demonstra a frequência delas durante as entrevistas. Com o

3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Conforme critérios éticos de pesquisa, após a anuência dos participantes (ou entrevistados), foram colhidas assinaturas vocais nos TCLE – Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, os quais constam nos Apêndices A, B ou C, conforme o caso.

O TCLE compreendeu os objetivos geral e específicos da pesquisa e, com base nestes termos, será solicitada a autorização expressa dos participantes para gravação e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas, além da utilização destes dados e possível publicação dos resultados, sendo observado o anonimato, ou seja, a não identificação do nome dos participantes da pesquisa, os quais serão denominados simplesmente por codinomes.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada com base na literatura de referência e na pesquisa exploratória com os produtores rurais de médio e grande porte, os engenheiros agrônomos e os gestores financeiros do agronegócio.

4.1 O AGRONEGÓCIO NAS REGIÕES CARBONÍFERA E COSTA DOCE DO RIO GRANDE DO SUL

4.1.1 Origem

A inserção no agronegócio, conforme narrativas individuais colhidas de produtores rurais, engenheiros agrônomos e gestores financeiros, revela um padrão predominante de transmissão de conhecimento e posse através das gerações, evidenciado por um forte componente familiar. Esta constatação colhida nas entrevistas encontra respaldo em estudos acadêmicos que exploram a dinâmica intergeracional na agricultura e a importância da herança familiar na continuidade das práticas agrícolas. Por exemplo, o trabalho seminal de Bourdieu (1977) sobre o *habitus* rural ressalta a transmissão de capital cultural e social como elemento central na perpetuação das profissões agrícolas dentro das famílias. De maneira complementar, estudos mais recentes, como o de Inglehart & Welzel (2005) exploram como valores culturais e socioeconômicos influenciam a permanência e as transformações no setor agrícola.

O Produtor C ilustra vividamente a herança familiar como um pilar de sua entrada no agronegócio, remontando a práticas agrícolas iniciadas em 1910, incluindo o cultivo de arroz e a posterior diversificação para a agropecuária. Similarmente, o Produtor H descreve um caminho de inserção no agronegócio mediado pela experiência familiar, ainda que inicialmente sem posse de terra própria.

A experiência do Produtor E, que adentra o agronegócio por meio da herança de sua esposa, e a iniciativa de Produtor F, que começa sua jornada com a ajuda de conexões familiares para estabelecer crédito bancário, sublinham a multifacetada influência da família, tanto na transferência direta de propriedade quanto na facilitação do acesso a recursos essenciais para o desenvolvimento agrícola, aspecto corroborado por Johnson & Ruttan (1994) em sua análise sobre a evolução tecnológica e o desenvolvimento agrícola.

Os engenheiros agrônomos entrevistados também refletem a preponderância dos laços familiares na escolha profissional, evidenciando uma iniciação precoce no setor, como

detalhado por Engenheiro C. Essa antecipação da experiência profissional, promovida no seio familiar, é discutida por Beckert (2013), que examina como aspirações e capital familiar moldam trajetórias de carreira.

O agronegócio faz parte da nossa vida né? Então a gente começou muito cedo, como filho de produtor. (...) a gente ia para fora muito cedo, eu acho que com doze para treze anos, já tinha aquele negócio de dirigir trator e essas coisas. Então, aos poucos fomos sendo inseridos e pegando o gosto (Engenheiro C).

Gestor A e Gestor C oferecem um contraponto interessante, onde, apesar de uma inserção profissional inicialmente motivada por oportunidades de trabalho no sistema financeiro relacionado ao agronegócio, ambos destacam a influência de antecedentes familiares agrícolas em suas trajetórias. Isso ressalta a permeabilidade das fronteiras entre as esferas profissional e familiar no agronegócio, um fenômeno observado por Ploeg (2008) em sua análise sobre novas dinâmicas no desenvolvimento rural.

A intersecção entre herança familiar, transmissão de conhecimento e recursos, e a iniciação precoce nas práticas agrícolas constitui um eixo central na compreensão das trajetórias profissionais no agronegócio. A convergência desses elementos reflete tanto a persistência de padrões tradicionais quanto adaptações às exigências contemporâneas do setor, o que não pode ser ignorado na hora de uma instituição financeira formular qualquer proposta de entrega de valor. O conhecimento de mercado, em especial do consumidor e demais *stakeholders*, é crucial para a criação de proposição de valor ao cliente e as suas origens colaboram com a criação de valor a ele (Payne; Frow; Eggert, 2017). Se bem aproveitadas, é possível o envolvimento de fatores emocionais (Chahal; Kumari, 2012) que impactarão na percepção de valor dos clientes e proporcionarão maior captura de valor.

4.1.2 Culturas

Conforme relato dos produtores e engenheiros agrônomos entrevistados, as principais culturas desenvolvidas na região são soja, arroz e pecuária. Em que pese o arroz já tenha sido o grande protagonista do passado, por força de limitações hídricas, bem como pela busca de maior produtividade e rentabilidade, a soja tem ganhado mais espaço. De acordo com a (FAO, 2017), o cultivo de soja tem experimentado um crescimento significativo globalmente, impulsionado por sua alta demanda no mercado internacional e sua versatilidade de uso.

A soja tem crescido em regiões tradicionalmente dominadas pelo cultivo de arroz, uma

tendência observada devido a sua maior rentabilidade e adaptação às condições de cultivo variadas (Godfray *et al.*, 2010). A presente análise evidencia que, embora o arroz tenha sido a cultura dominante até meados de 2014, a partir deste período, observou-se um incremento progressivo na adoção da soja, alcançando uma proporção significativa em relação à área total cultivada (Produtor B).

A introdução da soja alterou a estrutura de faturamento das propriedades, onde anteriormente dominada por uma única cultura (arroz), passou a uma distribuição mais equitativa entre arroz, soja e atividades pecuárias. Isso reflete as discussões de (Barrett; Reardon; Webb, 2001), que argumentam que a diversificação das fontes de renda pode contribuir para a resiliência econômica das unidades produtivas rurais. O Produtor C retrata bem este equilíbrio ao falar que “depois que entrou soja, mais ou menos, ficou um terço arroz, um terço soja e um terço pecuário. Hoje, o que prepondera, é o soja”.

A expansão da soja também foi influenciada por limitações hídricas, uma vez que o cultivo de arroz é notoriamente mais dependente de água (Produtor E). Este ponto é crucial em contextos de mudanças climáticas e gestão sustentável de recursos hídricos (Rockström *et al.*, 2009), sugerindo a necessidade de estratégias de cultivo mais adaptáveis e menos dependentes de recursos hídricos intensivos.

Nós temos uma limitação, na área de arroz, que é a barragem, né? A barragem da x por cento de área só pra irrigar, então sobra muito mais área pra soja né? (...) a soja já tá pegando área maior do que a de arroz. (...) 120ha a 125ha, mais ou menos dentro dessa faixa aí de arroz e 250ha de soja (Produtor E).

A transição do cultivo de arroz para soja, complementada pela pecuária, não apenas altera a estrutura de produção e faturamento das propriedades rurais, mas também reflete uma resposta estratégica às limitações hídricas e à busca por maior sustentabilidade econômica e ambiental. Essa mudança, que impacta diretamente a cadeia de valor (Porter, 1985), é um antecedente para o desenvolvimento de uma nova CVP, onde a proposta de valor se desloca para culturas menos intensivas em água e com maior demanda de mercado.

Observa-se, nesta mudança, uma necessidade funcional de uso mais eficiente da água e resiliência da cultura, o que traz os elementos de “reduz o risco” e “economiza tempo” ao mitigar o risco de escassez e potencialmente reduzir a necessidade de gestão hídrica. Em relação aos elementos emocionais, com a diversificação de culturas, identificamos a “redução de ansiedade” sobre vulnerabilidades econômicas e ambientais, além de “bem-estar” na medida em que proporciona uma sensação de segurança e estabilidade (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

Assim, diante do novo cenário, as instituições financeiras precisam desenvolver soluções que atendam as novas necessidades dos produtores.

4.1.3 Atividades de Assistência Técnica

As atividades de assistência técnica variam da assistência de lavoura (manejo/pastagem), de gestão, de soluções de crédito e de sucessão. Metade dos engenheiros agrônomos entrevistados envolvem-se apenas com a parte de concessão de crédito agrícola, enquanto a outra parte, junto com o crédito, desenvolve também atividades de assistência técnica agrícola e pecuária. Apenas um engenheiro entrevistado presta assessoria completa com as quatro atividades citadas acima.

A literatura destaca a importância da consultoria financeira e técnica para a viabilidade das operações agrícolas (Sunding; Zilberman, 2001). A diferenciação nas estratégias de gestão, seja focando exclusivamente em aspectos financeiros (Engenheiros A e B) ou incorporando uma abordagem mais holística, que abranja assistência técnica agrícola e gestão financeira (Engenheiros C e D) e sucessória (Engenheiro D), reflete a complexidade e a diversidade das necessidades dos produtores rurais.

Ao comparar as atividades de assistência, percebe-se que ambas buscam trazer valor ao cliente por meio de serviços que facilitarão o acesso ao crédito, o manejo da fazenda, a gestão financeira e o planejamento sucessório. Conforme explorado por Almquist, Senior e Bloch (2016) entender e atender às necessidades dos consumidores requer a categorização e entrega de elementos de valor que abranjam desde necessidades funcionais até emoções e impacto social. Essa abordagem é crucial na consultoria agrônômica, onde o valor para os produtores rurais pode ser significativamente aumentado através da compreensão e do atendimento às suas necessidades complexas, como a otimização do manejo das lavouras e a eficácia na gestão de recursos.

O sucesso na entrega de valor depende da capacidade da empresa ou do profissional em identificar claramente as necessidades do cliente e de adaptar as suas ofertas para atender a essas necessidades de forma eficaz. No contexto da consultoria agrônômica, isso pode significar a diferença entre ser visto como um fornecedor de serviços genéricos versus um parceiro estratégico valioso. Assim, aos bancos, cabe identificar como podem contribuir com esta cadeia de valor e facilitar o dia a dia. Aqueles que conseguirem alinhar suas estratégias de serviços com as expectativas e necessidades dos produtores rurais e engenheiros agrônomos de forma mais eficaz estarão mais bem posicionados para construir relacionamentos duradouros e

rentáveis (Porter, 1985), além de conseguir capturar mais valor por seus serviços diante da diferenciação e oferta de soluções mais completas (Lepak; Smith; Taylor, 2007).

4.1.4 Informação, Capacitação e Tecnologia

A adoção e o impacto da tecnologia no setor agrícola têm sido um tema amplamente discutido na literatura acadêmica. O estudo do comportamento e das estratégias de capacitação tecnológica por parte dos produtores rurais, engenheiros agrônomos e gestores financeiros revela um cenário complexo de adaptação, seleção de informações e tomada de decisão baseada em dados. A importância da atualização constante de informações e a seleção criteriosa de fontes são aspectos fundamentais na gestão da produção agrícola moderna (França *et al.*, 2023; Maíra; Silva; Cavichioli, 2020).

O estudo de (Aker, 2011) sobre a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC) por produtores rurais ressalta a transformação na maneira como estes acessam informações relevantes para suas atividades. Este aspecto é corroborado pelos relatos de produtores, dentre eles os Produtores C e B, que se informam por meio de boletins diários, consultorias especializadas e plataformas digitais como o portal *Investing.com* para acompanhar mercados externos e preços de *commodities*.

Além de buscar notícias na mídia e em canais institucionais, os produtores costumam trocar experiências entre os pares através dos CITEs – Centro de Informações e Trocas de Experiências. A importância das redes de troca de experiências e consultorias especializadas mencionados pelos produtores ressalta a relevância do capital social e da aprendizagem coletiva na agricultura. Isso está alinhado com o trabalho de Compagnone, Hellec e Navarrete (2017) que discute como as redes sociais e os grupos de troca de conhecimento contribuem para a difusão de inovações e práticas agrícolas sustentáveis. O Produtor D descreve muito bem os CITEs ao informar que eles fazem reuniões mensais e que cada CITE possui doze propriedades, sendo uma visita por mês e, em um ano, todas são visitadas, as melhores práticas são compartilhadas com o propósito de todos evoluírem em conjunto, em um sistema de co-petição.

Já os engenheiros agrônomos e os gestores financeiros, além das fontes oficiais, de relatórios de bancos, participam de palestras, pagam consultorias especializadas e fazem contatos com pessoas ligadas a órgãos estatais como bancos, IRGA, SENAR, FARSUL, FETAG e EMATER.

Segundo Lajoie-O'Malley *et al.*, (2020), a digitalização da agricultura é um fenômeno crescente, caracterizado pela incorporação de tecnologias como a Internet das Coisas (IoT),

sistemas de posicionamento global (GPS) e análise de dados para otimização da produção agrícola. A relevância desse movimento é evidenciada no relato do Gestor A, que destaca o uso de ferramentas automatizadas na programação de máquinas agrícolas, apontando para uma crescente autonomia operacional que a tecnologia proporciona.

Em que pese exista investimento em maquinário e em mão de obra, existem poucos trabalhadores e eles tem resistência a cursos e atualizações, conforme trouxeram os Produtores D, E e o Engenheiro A. A resistência à adoção de novas tecnologias e à participação em treinamentos, conforme descrito pelos produtores, reflete um desafio identificado na literatura por Rogers (2003) em sua teoria da difusão de inovações. Este autor discute como a percepção de valor, a compatibilidade com as necessidades existentes e a complexidade percebida da inovação afetam a sua adoção.

A decisão de adotar novas tecnologias não é apenas uma questão de vontade ou resistência. Conforme explorado por Barrett, Christian e Zaradic (2021), muitos produtores avaliam o custo-benefício de novas tecnologias antes de adotá-las, considerando não apenas o potencial aumento de produtividade, mas também os custos de implementação e manutenção. Esse cálculo cuidadoso é ilustrado no relato do Produtor H, que prefere manter máquinas mais antigas devido à percepção de que o retorno econômico não justifica o investimento em tecnologia de ponta:

Quando eu comprei, o dono da loja me dizia que ela colhia 5000 sacos por dia, ela colhe... mas botando fora. Eu colho para botar para dentro do caminhão, então eles te vendem um produto que, na realidade, não é aquilo que eles dizem (Produtor H).

Em relação ao avanço tecnológico, os gestores financeiros A e C identificam os avanços das últimas décadas, que tem facilitado não apenas o trabalho deles, como também dos produtores rurais. E eles entendem que conhecer as atividades, visitar os produtores, é muito relevante para obter informações consistente, conforme trazido nas entrevistas (Gestor A).

A integração de novas tecnologias no setor agrícola envolve uma complexa interação entre a disponibilidade de inovações, a capacidade de adaptação dos produtores, as avaliações de custo-benefício e a construção de redes de conhecimento. Elas são fundamentais para a melhoria das atividades de apoio da cadeia de valor (Porter, 1985). Nesse contexto, para as instituições financeiras, se mostra importante não apenas acompanhar o desenvolvimento tecnológico, como também investir e comunicar eficazmente os benefícios desses avanços, realçando os proveitos específicos como aumento da eficiência e redução de custos (Payne; Frow; Eggert, 2017). Com isso, será possível desenvolver muitos elementos funcionais que

poderão, se bem desenvolvidos, alcançar elementos emocionais também (Almquist; Senior; Bloch, 2016).

4.1.5 Gestão

A transição do agronegócio, de suas raízes familiares tradicionais para práticas de gestão mais empresariais e profissionalizadas, observada nas entrevistas realizadas, ilustra um movimento significativo em direção à modernização e eficiência, um fenômeno que ressoa com a literatura contemporânea sobre estratégias de negócios e gestão da cadeia de valor. Conforme destacado por Porter (1985) e Kaplan & Norton (1992, 2001), a evolução para práticas gerenciais mais profissionalizadas reflete uma resposta direta às demandas de um mercado em constante transformação, onde a eficiência operacional e a otimização da cadeia de valor são imperativas para a sustentabilidade dos negócios.

Essa mudança, como observada pelo Engenheiro B, “a gente tem acompanhado as mudanças e hoje o pessoal tem perfil mais empresarial”, indica um distanciamento significativo das abordagens amadoras, corroborando com a teoria de Porter (1985) sobre a importância da estratégia competitiva e gestão da cadeia de valor para a criação de valor. O Gestor B evidencia esta transição, destacando o movimento de práticas extrativistas para uma pecuária mais produtiva e intensiva, marcada pelo uso avançado de tecnologia e gestão estratégica, um movimento que não apenas melhora a produtividade, mas também alinha as operações com as expectativas dos consumidores e requisitos de mercado, elementos cruciais na construção de uma CVP eficaz.

Conforme coloca o Produtor D, em relação a destaques de produtividade, os produtores buscam sim uma maior eficiência. No entanto, não desejam publicidade, não há vaidade, tampouco rivalidade. Todos trabalham para ter o seu próprio ganho, sem ambições de destaques pessoais, publicidade em veículos de mídia ou troféus. O que desejam é apenas mais eficiência e produtividade, tanto é que compartilham as boas práticas com os seus pares, por meio dos CITEs.

Contudo, a adoção de práticas de gestão empresariais enfrenta desafios significativos, especialmente na gestão financeira e operacional. A persistência de métodos de gestão tradicionais, como o controle de operações baseado na memória, evidenciada pelas falas do produtor B e dos engenheiros C e D, indica uma lacuna entre a capacidade de gerar valor e a eficácia em capturá-lo, o que impacta a própria margem operacional do negócio. Essa discrepância destaca a necessidade de ferramentas de gestão mais robustas, que permitam uma

melhor organização, planejamento e controle das atividades agrícolas, alinhando-se às perspectivas de Kaplan & Norton (1992, 2001) sobre a relevância da gestão estratégica e financeira na execução da estratégia empresarial.

A pessoa tem que conhecer os seus números, né? Conhecer o custo de produção, enfim, saber realmente identificar os seus desafios de manejo. (...) Todos têm essa necessidade de profissionalização, tanto técnica quanto gerencialmente (Engenheiro C).

Diante deste cenário, o Engenheiro C desenvolveu um software de gestão agrícola, uma inovação tecnológica alinhada com a literatura sobre transformação digital em organizações (Bharadwaj *et al.*, 2013), para tentar superar esses obstáculos, que oferece aos produtores rurais recursos para gerenciar custos, produção e investimentos de forma mais eficiente. Esse tipo de inovação reflete a crescente necessidade de ferramentas que suportem a transformação da propriedade rural em uma empresa rural, uma abordagem que ressalta a importância da gestão estratégica e financeira sólida para maximizar a captura de valor.

Apesar desse avanço, a utilização de instrumentos de gestão financeira permanece limitada entre os produtores rurais e engenheiros agrônomos. De todos os produtores rurais entrevistados, uma minoria, apenas dois deles, Produtores D e A, se preocupam em utilizar ferramentas de gestão para aprimorar o resultado de suas fazendas e, dos quatro engenheiros agrônomos, apenas um utiliza ferramenta de gestão para apoiar as suas atividades (Engenheiro C). Este fenômeno evidencia uma preocupação emergente, capturada nos relatos dos produtores e engenheiros entrevistados, com a geração de caixa controle de reservas e eficiência operacional e destaca uma maior adoção de práticas de gestão estratégica e financeira, conforme sugerido por Kaplan & Norton (1992, 2001).

Eu sempre tenho aplicado um percentual do que a gente capta, que recebe durante o ano, e faço uma reserva, porque tu nunca sabe se daqui um pouquinho vai precisar. Então hoje consegui fazer um caixa que eu fico tranquila assim, se um ano não entrar nada no escritório, nós somos tranquilos (Engenheiro B).

Além disso, a evolução do setor enfrenta desafios como a escassez de mão de obra qualificada, incertezas climáticas e dolarização dos insumos, o que sublinha a importância de uma gestão de risco eficaz e de uma estratégia adaptativa, reiterando as teorias de Porter (1985) sobre a gestão da cadeia de valor e a necessidade de estratégias competitivas para mitigar riscos e aproveitar oportunidades em um ambiente dinâmico.

O Engenheiro C retrata bem o problema da mão de obra ao falar que “hoje o nosso

grande problema é a mão de obra. Por incrível que pareça, a gente não consegue realmente conseguir pessoas prontas”. E o Engenheiro D informou que “a questão climática vem sendo bastante importante dentro do processo agrícola”, pois tem anos com muita chuva, anos com muita seca e com temperaturas altas, o que tem limitado bastante a produtividade. E o Produtor G demonstra insatisfação com o aumento de custo com o maquinário, que é dolarizado, ao descrever o custo de aquisição de um trator por R\$ 465 mil e, no ano seguinte, o mesmo tratou passou a custar R\$ 795 mil.

Para os gestores financeiros, não há problema com mão de obra, tampouco de ferramentas de gestão e acompanhamento. No entanto, ressaltam ser importante que existam planos de carreira, salários compatíveis com o mercado, estabilidade, para que os talentos sejam formados, retidos e se comprometam a entregar resultados sustentáveis, além de sistemas e processos bem delineados para a execução do trabalho.

4.1.6 Crédito Rural

O panorama do crédito agrícola nas regiões Costa Doce e Carbonífera do Rio Grande do Sul revela uma profunda dependência dos produtores rurais em relação aos financiamentos para sustentar suas atividades de custeio, investimento e comercialização. Essa dependência do crédito agrícola evidenciada nas entrevistas reflete uma cadeia de valor no setor agrícola fortemente influenciada pela disponibilidade de crédito, o que, por sua vez, afeta diretamente a capacidade de geração de valor tanto para os produtores quanto para os financiadores. Os financiamentos inclusive não se limitam às instituições financeiras, por vezes, conforme relatou o Produtor B, os produtores financiam diretamente os adubos e insumos com os fornecedores, pois os juros são mais baixos.

Conforme Engenheiro A, para fins de categorização, “10% são beneficiários do PRONAF, 20% estão enquadrados no PRONAMP e a maioria remanescente, 70%, são classificados como demais produtores”. De acordo com os relatos, os produtores não apenas buscam no crédito uma forma de alavancar as suas operações, mas também o utilizam como um meio de mitigar riscos como, por exemplo, a utilização de financiamento focado em seguro de cultivo (Produtor D). Esta necessidade transcende a mera obtenção de capital, alinhando-se aos elementos de valor que englobam a redução de risco e a estabilidade operacional, conforme categorizado por Almquist, Senior e Bloch (2016).

Por outro lado, o desafio da escassez de recursos e a alta taxa de juros (Engenheiro A), especialmente em recursos livres e equalizáveis, destaca um descompasso entre oferta de

crédito e a demanda real dos produtores, o que pode comprometer a sustentabilidade e a expansão da cadeia de valor agrícola. A declaração do Gestor C, indicando a ausência de inadimplência e a potencialidade de expansão da carteira de crédito, sugere que o mercado possui capacidade de absorver um volume maior de financiamento, desde que acompanhado de uma estrutura de *funding* mais abundante e de custos financeiros mais acessíveis.

Este cenário demonstra a importância de estratégias integradas entre produtores, instituições financeiras e o governo, com vistas a aprimorar a proposição de valor no crédito agrícola. Estratégias que possam equilibrar a oferta de crédito com as necessidades reais dos produtores, promovendo uma cadeia de valor agrícola mais resiliente e sustentável, estão alinhadas aos princípios de gestão estratégica e proposição de valor, fundamentais para o desenvolvimento do setor agrícola.

4.1.6.1 Prospecção

A prospecção de clientes no setor agrícola é predominantemente conduzida por meio de indicações. Esta abordagem é sustentada por relações de confiança entre produtores rurais, engenheiros agrônomos, concessionárias de equipamentos, vendedores de insumos agrícolas, bem como sindicatos e cooperativas conforme declarações do Engenheiro A e dos Gestores A e B. Segundo o conceito de proposição de valor ao cliente, apresentado por Anderson, Narus e Rossum (2006), a capacidade de uma organização em entender e atender às necessidades específicas de seus clientes é fundamental para a criação de valor. No contexto agrícola, a proposição de valor se manifesta na oferta de soluções integradas que simplificam processos burocráticos e operacionais para o cliente, o que é corroborado pelas declarações dos gestores e engenheiros.

A colaboração com grandes revendas e a integração de serviços, como a condução de operações de crédito diretamente pelas revendas, ilustram a aplicação da teoria da cadeia de valor de (Porter, 1985). Neste modelo, as atividades de valor são organizadas de maneira que cada etapa contribua para a eficiência geral do serviço, resultando em uma operação "mais redonda" e "mais limpa", como mencionado pelos gestores. A remuneração e os incentivos para os parceiros na rede, incluindo agrônomos conveniados, alinham-se com o conceito de elementos de valor, que se refere aos diversos componentes que agregam valor à experiência do cliente, conforme discutido por Almquist, Senior e Bloch (2016).

No entanto, apesar da eficácia desse modelo baseado em indicações e colaborações estratégicas, a pesquisa ressalta limitações, como a relutância da maioria dos engenheiros

agrônomos em se envolver diretamente na indicação de instituições financeiras para realização de operações bancárias, preferindo deixar essa escolha a cargo dos clientes. Isso sugere que, enquanto a rede de parcerias facilita a prospecção de clientes, a personalização e a sensibilidade às preferências individuais dos clientes permanecem essenciais.

A expansão geográfica das operações, mencionada pelos engenheiros, é um exemplo prático da estratégia de entrada no mercado, que envolve utilizar conhecimentos locais e estabelecer novas parcerias para acessar clientes potenciais. Essa abordagem está alinhada com as teorias de estratégia de (Kotler; Keller; Chernev, 2021), que enfatizam a importância de adaptar estratégias de mercado com base em *insights* locais e relações estratégicas.

Quando a gente vai abrir um mercado novo, normalmente a gente vai nas concessionárias de equipamentos, no pessoal que vende insumos, pois eles conhecem a região e os melhores clientes, né? Aí na indicação vai puxando com a qualidade do atendimento (Engenheiro B).

Em conclusão, a prospecção de clientes no setor agrícola ilustra a aplicação prática de conceitos fundamentais de proposição de valor ao cliente, elementos de valor, cadeia de valor e estratégia. A colaboração estratégica com parceiros, a simplificação de processos burocráticos para os clientes e a adaptação a contextos locais emergem como fatores críticos para o sucesso nesta área. Este estudo reafirma a importância de compreender profundamente as necessidades dos clientes e de construir uma rede de parcerias estratégicas para oferecer soluções de valor agregado no setor agrícola.

4.1.6.2 Processos

Os gestores financeiros destacam a evolução tecnológica, a melhoria dos processos e a aproximação dos clientes como cruciais para a obtenção de vantagem competitiva. O Gestor A inclusive destaca que “houve uma grande melhoria tecnológica de sistemas”, o que trouxe agilidade na entrega das demandas dos produtores rurais e engenheiros agrônomos. Ele reforçou também que as instituições financeiras precisam acompanhar o avanço tecnológico do agronegócio, razão pela qual não se pode abrir mão da melhoria contínua de produtos e serviços.

A integração de processos bem estruturados e o emprego eficiente de tecnologias emergem como pilares fundamentais para o incremento da agilidade e qualidade em produtos e serviços. Esta premissa é sustentada por literatura acadêmica relevante, que destaca a importância da proposição de valor ao cliente como um diferencial competitivo no ambiente de

negócios atual (Kumar; Reinartz, 2016; Porter, 1985). A utilização consciente desses recursos é essencial para evitar que as interações empresariais se tornem impessoais, o que poderia comprometer o zelo pelo negócio (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

O contexto atual demanda uma evolução contínua e adaptabilidade às melhorias tecnológicas, como observado nas reflexões de gestores sobre a necessidade de investimentos tecnológicos para alcançar uma atuação comparável à de grandes players do mercado. Este enfoque está alinhado com o conceito de cadeia de valor de (Porter, 1985), que ressalta a necessidade de otimizar as atividades de valor para obter vantagem competitiva. A inclusão de profissionais especializados em sistemas e tecnologia nas superintendências, conforme relato do Gestor C, reforça a tese de (Chesbrough, 2006) sobre inovação aberta e a importância da colaboração para o desenvolvimento de novas soluções que atendam às demandas emergentes do mercado.

A perspectiva de gestores sobre a transição de operações burocráticas para um modelo mais consultivo ilustra a evolução do papel dos bancos na cadeia de valor do agronegócio, enfatizando a consultoria qualificada como um elemento de valor crucial para os produtores (Vargo; Lusch, 2008). Este enfoque é consistente com as tendências atuais de serviços financeiros, que se movem em direção à criação de valor através de relações mais profundas e personalizadas com os clientes (Osterwalder; Pigneur, 2010). Neste sentido, bem coloca o Gestor B, ao dizer que o banco do futuro é menos papel burocrático e mais consultoria.

É preciso investir no aprimoramento tecnológico digital para a melhoria de processos. Tanto os engenheiros agrônomos, como os gestores financeiros, reconhecem que o avanço da tecnologia, a digitalização dos processos e eliminação de documentos físicos tem proporcionado agilidade no processo de concessão de crédito. O Engenheiro C elogia o Banco B, que possui um portal muito bom, onde é possível incluir operações e acompanhar todo o processo de concessão, de forma rápida e eficiente.

A desburocratização e a agilização na liberação de recursos, conforme descrito pelos produtores, que citaram os bancos A e B, são exemplos práticos da aplicação dos princípios de eficiência e agilidade na cadeia de valor. No Banco B, conforme relato do Produtor B, os valores são liberados apenas com o protocolo do registro. No Banco A, o acesso ao crédito é mais facilitado, pois o produtor não precisa apresentar projeto, tampouco outorga da água, basta apenas a entrega da garantia real para que os limites sejam disponibilizados rapidamente. E o Produtor ratificou que a agilidade é muito importante. Estas medidas não apenas facilitam o acesso ao crédito, mas também refletem uma estratégia orientada para a melhoria da experiência do cliente e a proposição de valor, alinhando-se com o conceito de elementos de valor

(Almquist; Senior; Bloch, 2016).

A revisão da literatura e a análise das práticas atuais destacam a imperatividade de alinhar estratégias, processos e tecnologias para reforçar a proposição de valor ao cliente. Isso envolve uma combinação de inovação tecnológica, estratégias orientadas para o cliente e a otimização da cadeia de valor, visando não apenas a eficiência operacional, mas também o desenvolvimento de relações significativas e a entrega de valor agregado aos clientes.

4.1.6.3 Relacionamento

Os depoimentos coletados de diversos *stakeholders*, incluindo produtores, engenheiros e gestores, ressaltam a importância do relacionamento pessoal e do conhecimento específico das necessidades de cada cliente como fundamentais para a criação de valor. Este enfoque não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também fomenta a lealdade e a fidelidade à instituição financeira, conforme destacado pelos produtores e gestores entrevistados. Esta perspectiva é corroborada por Rust e Huang (2014) que afirmam que a lealdade do cliente é fortalecida quando as empresas priorizam o relacionamento em detrimento de transações meramente econômicas.

Eu tenho um ditado que diz assim: pedra que muito rola não cria limo. Eu não gosto muito de trocar, tá? Então onde o negócio tá dando certo, eu fico lá. A relação que a gente tem, a relação do cliente, gerente, eu acho que é muito, muito, muito importante (Produtor B).

Ele quer se manter como o principal player do agronegócio, tá sempre voltado a um fator muito importante que é o relacionamento. Eu acho que essa fidelização que o cliente nos traz é relevante para uma relação duradoura, sim (Gestor B).

O Banco A tem um atendimento diferenciado do produtor. Praticamente são semelhantes, claro, mas o atendimento que do Banco A dá ao produtor não tem nos outros bancos. Hoje, no Banco B, tu vai conseguir ligar para o gerente, ou o gerente te ligar e se colocar à disposição, mas dificilmente um produtor vai receber uma visita de um gerente ou de um superintendente (Engenheiro B).

A compreensão profunda das necessidades dos clientes, o estabelecimento de relações de confiança e o oferecimento de um atendimento personalizado são aspectos cruciais para o sucesso e a sustentabilidade de longo prazo das instituições financeiras no setor agrícola. Esta abordagem se alinha à teoria de proposição de valor ao cliente, que sugere a necessidade de desenvolver ofertas que atendam ou excedam as expectativas dos clientes, criando valor significativo que os diferencie dos concorrentes (Kotler; Keller; Chernev, 2021; Osterwalder *et al.*, 2014).

Além disso, a criação de unidades especializadas no agronegócio, como relatado por alguns dos entrevistados, pode ser vista como uma aplicação da teoria da cadeia de valor de Porter (1985). Segregar o atendimento permite que as instituições financeiras concentrem seus esforços e recursos em áreas específicas, melhorando os processos internos e a eficiência, ao mesmo tempo que oferecem serviços mais adaptados e de maior valor para seus clientes. Esta especialização reflete a importância de entender profundamente o setor agrícola e suas peculiaridades, permitindo que as instituições financeiras desenvolvam soluções customizadas que atendam às necessidades específicas dos produtores rurais. O Produtor D elogia a agência instalada em seu município voltada apenas para clientes do agronegócio, ambiente distinto, pois, além de atendimento especializado, funciona em horários diferentes, aderentes ao dia a dia dos produtores. O Gestor C valida a estratégia e a acha “superimportante”, porque “a questão da especialização sempre traz um ganho de comunicação”.

A estratégia de segmentação de mercado e personalização do atendimento é reforçada pela necessidade de adaptação às diversas realidades dos produtores, como destacado pelos engenheiros agrônomos. Este enfoque está alinhado com a literatura sobre estratégias de diferenciação, onde empresas buscam criar ofertas únicas que são altamente valorizadas pelos clientes, permitindo que elas se destaquem no mercado (Kim; Mauborgne, 2004; Porter, 1980). No entanto, é preciso aplicá-la de forma inteligente. Segundo o Produtor F, houve instalação de unidade especializada em agro em sua cidade, no mesmo ambiente da agência bancária e, ao invés de ele ter sido atendido pela unidade especializada, foi obrigado a ser atendido na agência. Ambas as unidades tinham metas, houve uma disputa entre unidades de uma mesma empresa, o que, ao invés de agregar, causou constrangimentos. Neste sentido, acompanhou o Engenheiro C, que não viu benefício algum, pois são as mesmas pessoas dentro da própria agência, não houve melhoria de processos, apenas burocratização.

A ênfase na transparência e na construção de relações baseadas na confiança reflete o conceito de elementos de valor (Almquist; Senior; Bloch, 2016), onde as empresas devem se esforçar para superar as expectativas dos clientes em dimensões emocionais, além das meramente funcionais ou econômicas. Os depoimentos destacam a importância de não apenas atender às necessidades financeiras dos clientes, mas também de compreender e respeitar seus desafios e realidades, construindo uma parceria sólida e de longo prazo, sob pena de perdê-los. Neste sentido, o Produtor G relatou uma situação de uma operação onde o gerente esqueceu de informar que a operação tinha um seguro prestamista de R\$ 50 mil, o que o fez passar a operar com outra instituição financeira.

Relacionamentos de longo prazo, acerto na estratégia, disponibilidade de recursos,

também são fundamentais para a manutenção das carteiras. Um dos pontos fortes do Banco B, segundo a Engenheira D, é que, ao contrário de outros bancos, sempre tem recurso. Diante dessa crise de *funding*, é preciso inovar. O Gestor A, por exemplo, relatou que o Banco A já criou instrumentos para que a demanda por crédito seja atendida de forma customizada. Assim, ainda que o recurso obrigatório se esgote, conseguirão proporcionar solução para as demandas dos clientes. Mas não basta apenas o relacionamento e ter recursos disponíveis, é preciso ser ágil e trabalhar com muita qualidade.

O que que pode ser como diferencial é a rede de atendimento, a qualidade do funcionário e a agilidade no processo. Vamos colocar assim para dar um retorno adequado ao cliente no menor tempo possível, com a maior qualidade possível (Gestor B).

É preciso ter flexibilidade nas negociações, seja em relação a reciprocidade, seja em relação aos seguros agrícolas e às garantias. A reciprocidade nas operações de crédito é vista, pela maioria dos entrevistados, como algo natural, de parceria, desde que seja saudável para ambas as partes (Produtor A). Não se admite reciprocidades em valores exorbitantes, que inviabilizam o exercício natural da atividade, ou seja, que não seja um negócio sustentável. Conforme relato da Engenheira A, em uma operação de crédito, foi exigida reciprocidade equivalente a um terço do valor tomado, “valores altíssimos de clientes que sabiam que estavam precisando do recurso”, o que a deixou impactada e, desde então, passou a levar em consideração na hora de apoiar os créditos agrícolas. Ela também traz a tona a importância de dispensar seguros agrícolas para produtores que trabalham com arroz e soja irrigados, pois, nestas culturas, o risco é baixíssimo e caberia somente ao produtor escolher se ele gostaria do seguro agrícola, não podendo, portanto, ser imposto.

No que diz respeito as garantias, não seria a eliminação delas (Gestor A), até por força do *compliance* e saúde financeira das operações, mas sim a aceitação de mais opções, tais como maquinários e veículos pesados, não apenas propriedades rurais ou aplicações financeiras. Neste sentido, pontua a Engenheira D:

Isso é uma das coisas que o Banco B também leva vantagem. Uma pequena vantagem em relação aos outros bancos, porque a maioria pede garantia real, que é imóvel, né? E o Banco B trabalha com a garantia de maquinário também (Engenheiro D).

Conforme os produtores rurais, também há uma necessidade de facilitar o uso diário de movimentação de contas, ampliação de limites, flexibilizar a segurança, uma vez que o volume de transações no agronegócio é bem maior do que o costumeiramente utilizado pelas pessoas

comuns. O Produtor G retrata muito em esta dificuldade: “faz uma marca lá que é cliente agro. Se o cara é cliente agro, ele vai ter limites maiores, adapta o sistema para isso, porque assim uma coisa é o fulano que não lida com valores altos desse jeito toda hora, outra coisa é o ciclano, que lida com valores altos”.

Em resumo, o sucesso das instituições financeiras no setor agrícola depende da capacidade de oferecer uma proposição de valor robusta, que inclua não apenas produtos e serviços financeiros customizados, mas também um profundo entendimento das necessidades dos clientes, um atendimento personalizado e a construção de relações baseadas na confiança e no suporte contínuo. A implementação de estratégias que englobem estes aspectos é fundamental para fomentar a fidelização do cliente e sustentar uma vantagem competitiva duradoura no mercado.

4.2 ELEMENTOS PARA A GERAÇÃO DE VALOR AOS MÉDIOS E GRANDES PRODUTORES

Após uma análise mais aprofundada dos elementos de valor para produtores rurais baseada nas entrevistas e no artigo de Almquist, Senior e Bloch (2016), foram identificados os elementos mais citados e relevantes dentro das categorias funcionais, emocionais, de mudança de vida e de impacto social. Esses elementos refletem as prioridades e necessidades essenciais dos produtores rurais em relação a serviços financeiros e bancários.

Na categoria **funcional**, muitos elementos foram citados, muitos interligados. Dentre eles, a **simplificação e agilidade (poupa tempo)** destacaram-se como elementos cruciais. Produtores rurais valorizam processos simplificados que reduzem a burocracia e a complexidade, facilitando o acesso ao crédito e outros serviços financeiros essenciais para suas operações. Neste sentido, observou o Produtor A: “falando em crédito, eu acho que tem que simplificar os processos”. Em relação a redução de burocracia e complexidade, o Produtor C pontua que o sistema precisa ser mais flexível, com limites maiores e menos travas.

A **agilidade (poupa tempo)** na disponibilidade e liberação de recursos é particularmente importante devido à natureza sazonal da agricultura, onde o tempo é um fator crítico para o sucesso das atividades agrícolas. O Produtor A ratifica ao afirmar que “o crédito atrasado, quando não chega na hora certa, é nocivo”. A capacidade de obter crédito rapidamente pode significar a diferença entre uma colheita bem-sucedida e perdas significativas e a ausência de simplificação e agilidade pode determinar a extinção do relacionamento, conforme Produtor H:

O Banco B exigia um monte de coisa e quando faltava um documento, eles não te avisavam, aí tu esperava mais 20 dias lá. Faltou, mas porque tu não me ligou? Não me disse que faltava? Aí providenciava aquele documento. Eles não me avisavam e aí eu cortei relação com o Banco B (Produtor H).

Também se sobressaiu a **conexão**. A grande maioria dos produtores trouxe o relacionamento com o seu gerente algo muito valioso. O Produtor B, em sua fala, sintetiza bem a visão dos produtores rurais: “é importante que tu conheça o teu gerente, ter esse vínculo mais forte”.

Em termos **emocionais**, a **redução de ansiedade** e o **bem-estar** foram elementos frequentemente mencionados pelos produtores entrevistados. Dadas as incertezas inerentes à agricultura, como variações climáticas e pragas, ter acesso a serviços financeiros confiáveis pode aliviar preocupações, oferecendo uma sensação de segurança e estabilidade emocional. Este suporte emocional é essencial para os produtores, permitindo-lhes focar em suas atividades produtivas com maior confiança e tranquilidade. O Produtor A ratificou a redução de ansiedade como o elemento emocional mais importante, pois, “no momento que tu tá contando com um serviço financeiro, ele precisa acontecer”.

Também foi citado o **valor de marca**, como um fator emocional relevante, pela segurança proporcionada por alguns bancos. Payne, Frow e Eggert (2017) constataram que a CVP de uma empresa com uma grande reputação deve ter um impacto maior do que a de uma desconhecida. Para Chaudhuri e Holbrook (2018), o retorno dos consumidores depende do conhecimento e da confiança na marca. Assim, não somente a luz da teoria, mas também pelo estudo empírico, se observou que investir na confiabilidade, no valor da marca, é um fator importante. Neste sentido, relatam os produtores D e G:

Se tu me perguntar, ah, tu acha que os bancos digitais são seguros? Eu vou dizer sim, mas inconscientemente, se eu puder deixar o dinheiro no Banco B, no C ou no A, eu me sinto mais seguro. O valor de marca é muito relevante (Produtor D).

Tu sabe que o Banco C é um banco forte. O D também é outro. Que quando eles te dizem que tem dinheiro, eu sei que aquilo ali é certo que eu vou tirar. Eu só tenho que correr atrás dos documentos. É o tamanho do banco, né? E os gerentes que me atendem. Isso aí que isso aí que me faz seguir com o banco (Produtor G).

Embora menos evidentes nas entrevistas, até mesmo por ser mais difíceis de ser alcançados, os elementos de **mudança de vida** e **impacto social** também são relevantes no contexto rural. Serviços financeiros que contribuem para **autoatualização e motivação**, ajudando produtores a alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, podem ser considerados

transformadores. Além disso, práticas bancárias que promovem sustentabilidade e responsabilidade social podem reforçar o senso de contribuição dos produtores para uma sociedade mais justa e para a preservação ambiental (**provimento de esperança**) alinhando-se com valores cada vez mais presentes no setor agrícola.

Em síntese, os produtores rurais buscam serviços financeiros que sejam simples e ágeis, reduzam sua ansiedade, promovam seu desenvolvimento pessoal e contribuam para o bem-estar social e ambiental. Assim, a CVP das instituições financeiras para este público deve estar alinhada a estes elementos. Atender a essas necessidades não apenas melhora a experiência e satisfação dos produtores rurais, mas também pode fomentar uma parceria duradoura e benéfica entre eles e as instituições financeiras, contribuindo para o sucesso sustentável do setor agrícola.

4.3 ELEMENTOS PARA A GERAÇÃO DE VALOR AOS ENGENHEIROS AGRÔNOMOS E GESTORES FINANCEIROS

A análise dos elementos de valor em contexto com as entrevistas de engenheiros agrônomos e gestores financeiros oferece uma compreensão aprofundada de como aprimorar produtos e serviços agrícolas para satisfazer as necessidades complexas dos produtores rurais. Esta análise estabelece uma conexão direta entre os relatos dos entrevistados e os quatro estratos da pirâmide de elementos de valor delineada por Almquist, Senior e Bloch (2016), revelando *insights* sobre a otimização de ofertas no setor. A correlação demonstra a relevância de estratégias multidimensionais na oferta de serviços e na assistência técnica agrônômica, as quais devem considerar não somente as necessidades funcionais dos engenheiros agrônomos e gestores financeiros, mas também os aspectos emocionais, o impacto social de suas atividades e o potencial de mudança positiva em suas vidas.

Na esfera **funcional**, a ênfase recaiu sobre a importância da eficiência operacional no setor agrícola, sendo identificados como principais elementos: **simplificação, economia de tempo, de custos e informação**. A Engenheira A destacou a leveza e a facilidade com que o seu trabalho é percebido pelos produtores, graças à valiosa informação que proporciona. Ela ainda ressaltou que “é muito fácil” ajudar os produtores a economizar “apenas com a informação que tu tem” e que “simplificar o operacional” é o mais importante, indicando que a prestação de conhecimento é crucial e simplifica decisões e operações agrícolas e sublinhando elementos como **informa, reduz esforço, poupa tempo e reduz custos**.

Ainda temos a **conexão** como um ponto forte nos elementos funcionais. Os engenheiros agrônomos, retratados pela fala da Engenheira B, valorizam muito “a atenção do gerente” e este

é um diferencial do Banco C quando cita que os atendimentos são muito parecidos, mas o atendimento que o Banco C dá ao cliente não tem igual. O Gestor B ratifica ao dizer que “a conectividade é importante nas relações” e que “a gente precisa estar cada vez estar mais profundamente ligados e entendendo o que que está acontecendo na cadeia do agro”. A Engenheira D também valoriza este elemento ao ressaltar o relacionamento do produtor com o seu gerente. No mesmo sentido, o Gestor A valida a opinião dos engenheiros, uma vez que, ao ser indagado, disse a proximidade do correntista com as instituições e a valorização do gerente seria o primeiro aspecto a ser elencado nos elementos de valor.

Para os gestores financeiros, além dos elementos já trazidos, aflorou muito forte a **segurança** e a **organização de processos** como elementos funcionais mais importantes. Para o Gestor B, a “segurança é uma das marcas da instituição que ela tem em suas relações e também nos produtos que ela traz”. E, sobre a **organização**, a Gestora C ressaltava que “se tudo estiver organizado, tudo estiver definido, os outros elementos também acabam acontecendo”.

Quanto aos **elementos emocionais**, que tratam de benefícios que afetam o estado emocional do consumidor, foram enfatizados os elementos de **redução de ansiedade** e **bem-estar**. O orgulho e satisfação expressados na relação com a equipe e na prestação de serviços pelos engenheiros e gestores financeiros, por exemplo, a menção de ter uma "equipe show" pela Engenheira C, reflete **reduz ansiedade** e cria um senso de pertencimento, sugerindo que a confiança e a relação construída com os clientes são fundamentais para a percepção de valor. Ela complementa “eu estou sempre de férias, eu trabalho brincando”, o que reforça a importância desse elemento e do **bem-estar**.

Embora não tão expressivos quanto os demais elementos emocionais, o **valor de marca**, **recompensa** e **atratividade** também são considerados importantes. Nas palavras do Engenheiro C, “é um peso que dá segurança”. Para o Gestor B, o **valor de marca** “dá segurança” é a “marca tradicional que uma empresa tem, me parece de grande valor” e a **recompensa** é importante para valorizar os clientes fidelizados, adimplentes, seja por meio de “*cashback*”, taxas menores, ingressos para eventos patrocinados pela instituição financeira ou outras ações comerciais. Em relação a **atratividade**, foi muito correlacionada a transparência e confiança pelos Gestores B e C.

No que diz respeito aos elementos de **mudança de vida**, apareceram **provimento de esperança**, **autoatualização**, **motivação** e **pertencimento**. O **provimento de esperança** diz respeito ao futuro, aos impactos positivos do agronegócio seja em relação ao meio ambiente, seja em relação ao fornecimento de alimentos, seja em relação a comunidades, de modo que os empréstimos e financiamentos apoiem o desenvolvimento sustentável das atividades

agropecuárias e da sociedade local (Engenheiros A, B, C, D e Gestores A, B, C).

A **autoatualização** aparece como o aperfeiçoamento e o desenvolvimento contínuo de ferramentas e processos. Ela apareceu de forma mais contundente com os gestores financeiros do que com os engenheiros agrônomos. Aqueles tem o seu serviço muito ancorado na tecnologia, já estes, em grande maioria, ainda não se socorrem de instrumentos de gestão mais eficazes, conforme indicado no capítulo 4.3.4.

Aos engenheiros, a **motivação** aparece no sentido de as instituições os desafiarem a pensar fora da caixa, olhar além, com o propósito de identificar novas operações, novas necessidades do agronegócio a ser supridas (Engenheiro C). E aos gestores no sentido de ter um propósito para o trabalho, um algo a mais, semelhante ao elemento de provimento de esperança, só que mais concreto, com a entrega de soluções financeiras para o agora e não para o futuro (Gestores A, B e C).

O **pertencimento** aparece muito forte nos engenheiros agrônomos, em especial, por fazer parte do processo de concessão de crédito das instituições financeiras. Eles se sentem pertencentes a ela, assim como incentivam os seus colaboradores a ter o mesmo sentimento em relação a empresa de assessoria técnica e aos bancos parceiros (Engenheiros C e D). Nos gestores financeiros, não é diferente, eles têm a sensação de pertencer, de se sentir parte, das instituições onde trabalharam, além de reconhecer esse sentimento em seus clientes (Gestores A, B e C).

E, em relação ao **impacto social**, a **autotranscedência**, não apareceu para a grande maioria dos entrevistados. Muito embora a Engenheira A tenha afirmado que tem “clientes que amam uma instituição independente dela ser mais cara ou não, ninguém tira eles de lá, porque aquela instituição gerou isso neles”; o Gestor B tenha relatado conhecer produtores preocupados com novos entrantes; e a Gestora C tenha relatado que os clientes tem grande identificação com o banco onde trabalha, a maioria dos entrevistados não conseguiu enxergar o preenchimento desse elemento.

A comparação entre as entrevistas dos engenheiros agrônomos e o artigo científico ilustra como diferentes setores e profissões podem aplicar o modelo de elementos de valor para melhor entender e atender às necessidades dos seus clientes. No contexto agrícola, fica claro que, além da eficiência e do impacto direto nas operações (elementos funcionais), os relacionamentos confiáveis e o suporte emocional (elementos emocionais), bem como o potencial para transformar economicamente as vidas dos produtores (elementos de mudança de vida), são componentes críticos de valor percebido. Embora os elementos de impacto social sejam menos evidentes, a coesão e a ajuda mútua dentro da comunidade agrícola ressaltam a

importância de considerar todos os aspectos do modelo de valor ao desenvolver e oferecer produtos e serviços.

4.4 ANÁLISE DOS ELEMENTOS PARA A GERAÇÃO DE VALOR AOS MÉDIOS E GRANDES PRODUTORES

Com base nos subcapítulos 4.4 e 4.5, este subcapítulo explora a geração de valor no financiamento agrícola aos produtores rurais das regiões Carbonífera e Cota Doce do Rio Grande do Sul. Baseando-se em dados primários coletados por meio de entrevistas e dados secundários de artigos acadêmicos seminais e contemporâneos, esta análise visa entender as dinâmicas de criação, percepção e captura de valor dentro do setor agrícola. As discussões aqui presentes são apoiadas nos frameworks teóricos fornecidos por Almquist, Senior e Bloch (2016) sobre os elementos de valor, complementados por insights de Bowman e Ambrosini (2000) sobre a dicotomia entre criação de valor versus captura de valor.

Conforme se observa no Quadro 4, nos elementos funcionais, tivemos muito forte os elementos “poupa tempo”, “simplificação” e “conexão”. Estes elementos apareceram tanto para os produtores rurais, quanto para os engenheiros agrônomos e gestores financeiros. Para os engenheiros agrônomos, somaram-se ainda os elementos de informação e conexão. E, aos gestores financeiros, os elementos de segurança e organização.

No que tange aos elementos emocionais, o “reduz ansiedade”, “bem-estar” e “valor de marca” foram unânimes em todas as categorias, sendo que a “atratividade” apareceu também, nos gestores financeiros.

No estrato de mudança de vida, os elementos que apareceram em todas as categorias foram “motivação” e “provimento de esperança”. Para os produtores rurais e gestores financeiros, identificamos o elemento de “autoatualização” em comum e, aos engenheiros agrônomos e gestores financeiros, o elemento de “pertencimento”. E, por fim, quanto ao setor de impacto social, apenas dois entrevistados citaram o elemento da “autotranscendência”, razão pela qual foi desconsiderado.

De acordo com Almquist; Senior; Bloch (2016), quanto mais elementos uma empresa conseguir desenvolver e entregar aos seus clientes, mais chances ela terá de gerar vantagens competitivas e, com isso, não apenas capturar mais valor em suas transações, mas também fidelizar os clientes de tal forma que dificilmente um novo entrante venha a ameaçar o espaço conquistado.

Quadro 4 – Quadro Comparativo de Elementos de Valor

| Elementos | Produtores Rurais | Engenheiros Agrônomos | Gestores Financeiros |
|------------------------|---|---|---|
| Funcionais | Poupa Tempo Simplificação Conexão | Poupa Tempo Simplificação Conexão Reduz Custos Informação | Poupa Tempo Simplificação Conexão Reduz Custos Informação Segurança Organização |
| Emocionais | Reduz Ansiedade Bem-Estar Valor de Marca | Reduz Ansiedade Bem-Estar Valor de Marca | Reduz Ansiedade Bem-Estar Valor de Marca Atratividade |
| Mudança de Vida | Autoatualização Motivação Provimento de Esperança | Motivação Provimento de Esperança Pertencimento | Autoatualização Motivação Provimento de Esperança Pertencimento |
| Impacto Social | - | - | - |

Fonte: elaborado pelo autor.

A respeito de proposição de valor ao cliente, Payne, Storbacka e Frow (2008) enfatizam a importância de entender e atender às necessidades e preocupações específicas dos clientes para criar valor. Nesta linha, com o propósito de assegurar as vantagens competitivas, cabe aos bancos desenvolver uma proposição de valor ao cliente ressonante aos elementos indicados na Figura 8, de forma co-criativa com todos os atores da cadeia de valor.

Ao desenvolvê-los e comunicá-los, por meio da formulação de proposição de valor ao cliente aderente aos elementos supracitados, tanto os produtores rurais, como os engenheiros agrônomos e os gestores financeiros ficarão plenamente satisfeitos, o que implicará na otimização da cadeia de valor e possibilitará uma margem maior (Porter, 1985). Além disso, conforme Bowman e Ambrosini (2000) será incrementada a percepção subjetiva de valor dos clientes (valor de uso), o que implicará em um maior valor de troca, o que é particularmente relevante no contexto do financiamento agrícola, onde serviços e conselhos podem impactar significativamente a lucratividade e sustentabilidade das operações agrícolas.

Esta análise comparativa demonstra que, embora haja semelhanças nos processos de geração de valor para agrônomos, gestores financeiros e produtores agrícolas, também existem diferenças distintas que refletem seus contextos e necessidades únicas. A integração das teorias de literatura seminal e contemporânea com os dados primários coletados por meio de entrevistas proporciona uma compreensão matizada do valor no financiamento agrícola. Às instituições financeiras, cabe desenvolver ferramentas, capacitar seus funcionários, de sorte que os elementos acima sejam alcançados. Isso deve estar no *core* da proposição de valor ao cliente e, comunicando e desenvolvendo, conseguirá criar vantagens competitivas e se destacar no mercado do agronegócio.

Esta análise não apenas contribui para o discurso acadêmico sobre geração de valor, mas também oferece implicações práticas para profissionais do setor agrícola buscando aprimorar o valor para seus clientes e operações. Assim, conclui-se que a abordagem de elementos de valor no setor agrícola contribui significativamente para a sustentabilidade do negócio agrícola, para a satisfação dos produtores rurais e para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades rurais.

Com base nos resultados da análise realizada, da fundamentação teórica de Almquist, Senior e Bloch (2016), bem como da Cadeia de Valor de Porter (1985) e da Proposição de Valor ao Cliente de Payne, Frow e Eggert (2017), propõe-se que a proposição de valor ao cliente de um banco de varejo busque alcançar os elementos acima identificados por meio de desenvolvimento de ferramentas que proporcionem segurança e agilidade aos profissionais do agronegócio, bem como o fortalecimento do relacionamento e aproximação dos clientes com os gestores financeiros e engenheiros agrônomos com a especialização dos profissionais e a segmentação por meio de criação de unidades especializadas de atendimento. Este modelo estruturado visa integrar os elementos identificados nas categorias funcional, emocional e mudança de vida, proporcionando uma abordagem holística para os produtores rurais, os engenheiros agrônomos e os gestores financeiros envolvidos no agronegócio. Indica-se que a tática seja adaptada e implementada de acordo com as possibilidades de cada região e tipo de produção agrícola, garantindo que as estratégias adotadas sejam efetivas e alinhadas com as necessidades reais dos produtores rurais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve origem na problemática sobre quais são os elementos de valor devem ser considerados pelas instituições financeiras ao formular a proposição de valor aos clientes

do agronegócio. Tomando como contexto de análise o cenário agro econômico brasileiro, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com a aplicação de dezesseis entrevistas em profundidade, sendo nove delas com produtores rurais, quatro com engenheiros agrônomos e três com gestores financeiros das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul, a fim de compreender o problema e, à luz do referencial teórico, alcançar o objetivo deste trabalho que é propor um conjunto de diretrizes para estruturação do processo de proposição de valor aos clientes do agronegócio de um banco de varejo.

O capítulo inicial introduziu o agronegócio como um setor vital para a economia brasileira, destacando sua participação crescente no PIB nacional e a importância do crédito rural como mecanismo de suporte ao setor. O problema de pesquisa foi delineado em torno da questão central de quais elementos são fundamentais na estruturação do processo de entrega de valor aos clientes do agronegócio por um banco de varejo.

O Capítulo 2 apresentou detalhes acerca da estrutura normativa de Crédito Rural brasileira e deixou claro quão rica e bem amparada a literatura é sobre a proposição de valor ao cliente. Indicou as suas fontes de recursos, os tipos de financiamento, além das classificações dos produtores rurais. Trouxe também conceitos de valor, cadeia de valor, proposição de valor ao cliente e elementos de valor, crucial para a sustentabilidade das relações entre bancos e o setor do agronegócio. O conjunto de informações necessárias ao processo de estruturação e implementação de estratégia de proposição de valor está indicado nos referenciais levantados, mas este processo não está organizado e tangível para que as empresas possam se apropriar e obter velocidade na sua implementação. Ainda, a literatura tem se voltado para demonstrar a importância de uma abordagem baseada em valor percebido pelos clientes como uma abordagem mais rentável e lucrativa aos negócios. A metodologia adotada para a coleta de dados envolveu a seleção criteriosa de participantes e a aplicação de entrevistas semiestruturadas, visando captar percepções profundas sobre os elementos valorizados na relação banco-cliente no contexto do agronegócio.

Este estudo contribui para a literatura da área de proposição de valor ao cliente (Payne; Frow; Eggert, 2017) ao explorar a entrega de valor em um contexto pouco abordado: o agronegócio e sua interação com o setor bancário brasileiro. Ele oferece diretrizes para o processo de estruturação e implementação desta estratégia, onde os elementos que compõem este processo estão dispostos de forma organizada e sequencial valorizando os conceitos teóricos desenvolvidos pelos pesquisadores até então e tornando clara sua aplicação. A análise detalhada dos elementos valorizados pelos entrevistados (Almquist; Senior; Bloch, 2016) oferece percepções para a elaboração de estratégias de marketing (Porter, 1985) e

desenvolvimento de produtos bancários direcionados ao setor agrícola. Nestas diretrizes, de forma isenta, não há ênfase em apenas um elemento, mas sim no conjunto deles para que, somados e corretamente explorados, seja estruturado o processo de proposição de valor aos clientes do agronegócio.

Na análise trazida por Almquist *et al.* (2016), aos consumidores bancários, forem identificados os elementos de qualidade, provimento de acesso, herança, evitar aborrecimentos e redução de ansiedade. No estudo em epígrafe, direcionado ao agronegócio, verificou-se a valorização de outros elementos de forma preponderante. Nos elementos funcionais, sobressaíram os elementos poupa tempo, simplificação, conexão, redução de custos, informação, segurança e conexão. Nos emocionais, redução de ansiedade, bem-estar, valor de marca e atratividade. Nos de mudança de vida, autoatualização, motivação, provimento de esperança e pertencimento. E, na de impacto social, autotranscedência foi citada por apenas dois entrevistados, sendo desconsiderada.

Já para as implicações gerenciais, este estudo trás contribuições significativas à gestão estratégica dos bancos de varejo. Os resultados demonstraram a importância do fomento de um relacionamento próximo entre produtores rurais e gestores financeiros, tais como visitas a propriedades rurais e participação em eventos; bem como a valorização da simplicidade e da agilidade nos processos para respeitar a sazonalidade das culturas e apoiar maior produtividade; da especialização e da segmentação para um atendimento de maior qualidade e efetividade; da segurança nas transações e da percepção de valor da marca do banco como elementos cruciais na construção de uma proposta de valor efetiva.

As limitações deste estudo incluem o foco geográfico restrito às regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul e uma amostra que não permite a universalização. Embora essas escolhas metodológicas permitam uma análise aprofundada, elas podem restringir a generalização dos resultados para outros contextos geográficos ou segmentos do agronegócio, razão pela qual os resultados auferidos podem ser aplicados em outras regiões com as devidas adaptações que forem requeridas.

Futuras pesquisas podem expandir o escopo geográfico do estudo, incluindo outras regiões produtoras do Brasil, para verificar a aplicabilidade dos resultados em diferentes contextos do agronegócio. Além disso, estudos quantitativos poderiam complementar os achados desta pesquisa, oferecendo uma visão mais ampla da importância relativa dos elementos de valor identificados. A exploração de estratégias de co-criação de valor, envolvendo ativamente os produtores rurais no desenvolvimento de produtos e serviços bancários, também representa um campo fértil para investigações futuras.

REFERÊNCIAS

- AKER, Jenny C. Dial “A” for agriculture: a review of information and communication technologies for agricultural extension in developing countries. **Agricultural Economics**, [s. l.], v. 42, n. 6, p. 631–647, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1574-0862.2011.00545.x>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- ALMQUIST, Eric; CLEGHORN, Jamie; SHERE, Lori. The B2B Elements of Value. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 96, n. 3, p. 18, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>. Acesso em: 28 ago. 2022.
- ALMQUIST, Eric; SENIOR, John; BLOCH, Nicolas. The Elements of Value Measuring-and delivering-what consumers really want. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 94, n. 9, p. 47–53, 2016. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.
- AMIT, Raphael; HAN, Xu. Value Creation through Novel Resource Configurations in a Digitally Enabled World. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 228–242, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sej.1256>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; ROSSUM, Wouter Van. Customer Value Propositions in Business Markets. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 91–99, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets>. Acesso em: 2 ago. 2022.
- ARIAS, Paola *et al.* Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change; Technical Summary. [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>. Acesso em: 9 mar. 2024.
- ARNER, Douglas *et al.* THE EVOLUTION OF FINTECH: A NEW POST-CRISIS PARADIGM?. [s. l.], 2015. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2022.
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. **Organization Science**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 410–421, 2009. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0424>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- BACEN. **Manual de Crédito Rural**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/mcr>. Acesso em: 13 ago. 2022.
- BACEN. **Relatório de Economia Bancária – 2021**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio>. Acesso em: 4 jan. 2024.
- BANCO DO BRASIL. **BB disponibiliza R\$ 200 bilhões para o maior Plano Safra da história**. [S. l.], 2022. Disponível em:

<https://www.bb.com.br/portallbb/page118,3366,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=66749>.
Acesso em: 6 ago. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Ed. rev. e ampl.ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2022.

BARNEY, Jay B.; ARIKAN, Asli M. The Resource-based View: Origins and Implications. *In: HANDBOOK OF STRATEGIC MANAGEMENT*. Oxford: Blackwell, 2001. p. 24–288.

BARRETT, M A; CHRISTIAN, D; ZARADIC, P A. The Technology Adoption Process in Agriculture: The Case of Digital Farm Management Tools. **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 1–24, 2021.

BARRETT, C. B.; REARDON, T.; WEBB, P. Nonfarm income diversification and household livelihood strategies in rural Africa: concepts, dynamics, and policy implications. **Food Policy**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 315–331, 2001. Disponível em: Acesso em: 10 mar. 2024.

BECKERT, J. **Imagined Futures: Fictional expectations and capitalist dynamics**. [S. l.: s. n.], 2013. Disponível em: Acesso em: 9 mar. 2024.

BEHRMAN, D. N.; PERREAULT, W. D. Measuring the performance of industrial salespersons. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 355–370, 1982. Disponível em:
https://www.academia.edu/34090217/Measuring_the_performance_of_industrial_salespersons. Acesso em: 6 ago. 2022.

BERRY, L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the Total Customer Experience. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 85–89, 2002. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

BHARADWAJ, Anandhi *et al.* Digital Business Strategy: Toward a Next Generation Of Insights. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013. Disponível em:
<http://ssrn.com/abstract=2742300><https://ssrn.com/abstract=2742300>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BOURDIEU, Pierre. **Outline of a Theory of Practice**. [S. l.]: Routledge, 1977. Disponível em: Acesso em: 9 mar. 2024.

BOWER, M.; GARDA, R. A. The role of marketing in management. *In: BUELL, V. P. (org.). Handbook of modern marketing*. 2nd ed.ed. New York: McGraw-Hill, 1986. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Véronique. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 1–15, 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.00147>. Acesso em: 1 ago. 2022.

BRANDENBURGER, Adam M.; STUART JR, Harborne W. Value-based business strategy. **Journal of economics & management strategy**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 5–24, 1996.

BRASIL. **Lei 4.829**. [S. l.], 1965. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14829.htm. Acesso em: 5 ago. 2022.

BRASIL. **Plano Safra 2022/2023**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/plano-safra/2022-2023>. Acesso em: 5 ago. 2022.

BRODIE, Roderick J. *et al.* Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. **Journal of Service Research**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 252–271, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670511411703?journalCode=jsra>. Acesso em: 6 ago. 2022.

CEPEA. **PIB do Agronegócio Brasileiro - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada**. [S. l.], 2022a. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 5 ago. 2022.

CEPEA. **PIB-Agro/CEPEA: PIB do agro cresce 8,36% em 2021; participação no PIB brasileiro chega a 27,4%**. [S. l.], 2022b. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-pib-do-agro-cresce-8-36-em-2021-participacao-no-pib-brasileiro-chega-a-27-4.aspx>. Acesso em: 5 ago. 2022.

CHAHAL, Hardeep; KUMARI, Neetu. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale in hospitals in the Indian context. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 167–190, 2012. Disponível em: Acesso em: 1 ago. 2022.

CHANDRASHEKARAN, Murali *et al.* Satisfaction Strength and Customer Loyalty:. **Journal of Marketing Research**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 153–163, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkr.44.1.153>. Acesso em: 6 ago. 2022.

CHAUDHURI, Arjun; HOLBROOK, Morris B. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty:. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 65, n. 2, p. 81–93, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>. Acesso em: 7 ago. 2022.

CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. [S. l.]: Harvard Business Review Press, 2006. Disponível em: Acesso em: 13 mar. 2024.

CHOU, Hsin Hui; ZOLKIEWSKI, Judy. Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 70, p. 25–33, 2018.

- CNA. Guia do Crédito Rural. [s. l.], 2018. Disponível em: https://www.cnabrazil.org.br/storage/arquivos/guia_do_credito_rural_versaoonline_2022-05-28-120918_qagk.pdf. Acesso em: 13 ago. 2022.
- COMPAGNONE, C; HELLEC, F; NAVARRETE, M. Social and territorial embedding of winegrowers participating in environmental certification in Languedoc, France. **Rural Sociology**, [s. l.], v. 82, n. 3, p. 435–466, 2017.
- CONNER, Kathleen R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. **Journal of Management**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 121–154, 1991. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2022.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração - 12ª Edição - Donald R. Cooper, Pamela S. Schindler - Google Livros**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=-3wdDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 27 ago. 2022.
- CRESWELL, John W. *et al.* Qualitative Research Designs. <http://dx.doi.org/10.1177/0011000006287390>, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 236–264, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0011000006287390>. Acesso em: 16 mar. 2024.
- CRESWELL, John W; CRESWELL, J David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. [S. l.]: Penso Editora, 2021. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=URclEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=CRESWELL,+J.+W.%3B+CRESWELL,+J.+D.+Projeto+de+pesquisa:+M%C3%A9todos+qualitativo,+quantitativo+e+misto.+5.+ed.+Porto+Alegre:+Penso,+2021.+&ots=9g0MjUFWyE&sig=ikL6rPXpUBElQdaNMYPq249g7fM>. Acesso em: 4 jan. 2024.
- DATTEE, Brice; ALEX, Oliver; AUTIO, Erkkko. Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game when Uncertainty is High. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 61, n. 2, p. 466–498, 2018. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2015.0869>. Acesso em: 16 ago. 2022.
- DAY, George S. Closing the Marketing Capabilities Gap:. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>, [s. l.], v. 75, n. 4, p. 183–195, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.75.4.183>. Acesso em: 2 ago. 2022.
- DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 58, n. 4, p. 37, 1994. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.
- DYDUCH, Wojciech *et al.* Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. **PLOS ONE**, [s. l.], v. 16, n. 6, p. e0252423, 2021. Disponível em:

<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0252423>. Acesso em: 16 ago. 2022.

EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets?. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s. l.], v. 17, n. 2–3, p. 107–118, 2002. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Wiley Online Library**, [s. l.], v. 21, p. 1105–1121, 2000. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E). Acesso em: 31 jul. 2022.

EMBRAPA. **VII Plano Diretor da Embrapa: 2020 - 2030**. Brasília: Embrapa, 2020. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/217274/1/VII-PDE-2020.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2022.

FAO. **The future of food and agriculture: Trend and challenges**. Rome: [s. n.], 2017. Disponível em: Acesso em: 10 mar. 2024.

FAO. **The State of Food and Agriculture: Moving Forward on Food Loss and Waste Reduction**. Rome: [s. n.], 2019. Disponível em: www.fao.org/publications. Acesso em: 17 mar. 2024.

FLEETWOOD, Steve. Aristotle in the 21st century. **Cambridge Journal of Economics**, [s. l.], v. 21, n. 6, p. 729–744, 1997. Disponível em: Acesso em: 1 ago. 2022.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 18. ed. Rio de Janeiro: Qualyemark, 2011.

FRANÇA, Renata de Souza *et al.* Transformação agrícola digital: o entrelaçamento da agricultura e transformação digital para o futuro inovador do setor agrícola. **Exacta**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 603–628, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/18745>. Acesso em: 12 mar. 2024.

FROW, Pennie; PAYNE, Adrian. A stakeholder perspective of the value proposition concept. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 223–240, 2011. Disponível em: Acesso em: 1 ago. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODFRAY, H. Charles J. *et al.* Food Security: The Challenge of Feeding 9 Billion People. **Science**, [s. l.], v. 327, n. 5967, p. 812–818, 2010. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1185383>. Acesso em: 10 mar. 2024.

GUBRIUM, Jaber F. *et al.* **The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft, second edition**. [S. l.]: Sage Publications, 2012. Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2022.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competing for the future**. [S. l.]: Harvard Business School Press, 1996. Disponível em: <https://www.scribd.com/book/353493502/Competing-for-the-Future>. Acesso em: 25 ago. 2022.

HELFAT, Constance E. KNOW-HOW AND ASSET COMPLEMENTARITY AND DYNAMIC CAPABILITY ACCUMULATION: THE CASE OF R&D. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 18, p. 339–360, 1997. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2022.

HENDERSON, Rebecca; COCKBURN, Iain. Scale, Scope, and Spillovers: The Determinants of Research Productivity in Drug Discovery. **The RAND Journal of Economics**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 32, 1996.

HENNINK, Monique M.; HUTTER, Inge; BAILEY, Ajay. **Qualitative research methods**. 2. ed. [S. l.]: Sage Publications, 2020. Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2022.

HOPKINS, Claude C. **Scientific Advertising**. New York: Crown Publishers Inc., 1923.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.

IBGE. **SIDRA: Banco de Tabelas Estatísticas**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/home/lspa/brasil>. Acesso em: 5 ago. 2022.

INGLEHART, R; WELZEL, C. **Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence**. [S. l.]: Cambridge University Press, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Christian-Welzel-2/publication/272159786_Modernization_Cultural_Change_and_Democracy_The_Human_Development_Sequence/links/58105f2f08aef2ef97b07f88/Modernization-Cultural-Change-and-Democracy-The-Human-Development-Sequence. Acesso em: 9 mar. 2024.

INSTITUTE, Market Science. **Research Priorities 2020-2022**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2021/07/MSI-2020-22-Research-Priorities-final.pdf-WORD.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2022.

JACOBIDES, Michael G; KNUDSEN, Thorbjørn; AUGIER, Mie. Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. **Research Policy**, [s. l.], v. 35, p. 1200–1221, 2006. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

JOHNSON, D G; RUTTAN, V W. Why are farms so small?. **The World Bank Economic Review**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 395–420, 1994. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305750X94900442>. Acesso em: 9 mar. 2024.

KAMBIL, Ajit; GINSBERG, Ari; BLOCH, Michael. RE-INVENTING VALUE PROPOSITIONS. *In: INFORMATION SYSTEMS WORKING PAPER SERIES STERN*. New York: [s. n.], 1996. v. #IS-96-21. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

- KAPLAN, R S; NORTON, D P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, [s. l.], 1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Acesso em: 12 mar. 2024.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I THE BALANCED SCORECARD EMERGES. [s. l.], 2001. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.
- KIM, W C; MAUBORGNE, R. Blue Ocean Strategy. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 82, n. 10, p. 76–84, 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>. Acesso em: 13 mar. 2024.
- KING, Nigel; HORROCKS, Christine; BROOKS, Joanna. **Interviews in Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019. Disponível em: <https://www.amazon.com/Interviews-Qualitative-Research-Nigel-King/dp/1446274969>. Acesso em: 27 ago. 2022.
- KLINGENBERG, Cristina Orsolin. **PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA ANÁLISE DOS IMPACTOS DA INDÚSTRIA 4.0 NA CADEIA DE VALOR**. [S. l.: s. n.], 2020.
- KOTLER, Philip. Customer Value Management. **Journal of Creating Value**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 170–172, 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Marketing management**. 16. ed. [S. l.]: Pearson Education Limited, 2021. Disponível em: Acesso em: 13 mar. 2024.
- KOWALKOWSKI, Christian. Dynamics of value propositions: Insights from service-dominant logic. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 277–294, 2011. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.
- KOZLENKOVA, Irina V.; SAMAHA, Stephen A.; PALMATIER, Robert W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 1–21, 2014. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.
- KRETER, Ana Cecília; PASTRE, Rafael. Comércio exterior do agronegócio: balanço de 2021 e perspectivas para 2022. **IPEA**, [s. l.], v. 54, n. 2, 2022. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.
- KUMAR, V.; REINARTZ, Werner. Creating enduring customer value. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 80, n. 6, 2016.
- KVALE, S; BRINKMANN, S. **InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2008-15512-000>. Acesso em: 27 ago. 2022.

LAJOIE-O'MALLEY, Alana *et al.* The future(s) of digital agriculture and sustainable food systems: An analysis of high-level policy documents. **Ecosystem Services**, [s. l.], v. 45, p. 101183, 2020. Disponível em: Acesso em: 10 mar. 2024.

LAL, Rattan. Soil Science and the Carbon Civilization. **Soil Science Society of America Journal**, [s. l.], v. 71, n. 5, p. 1425–1437, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.2136/sssaj2007.0001>. Acesso em: 5 ago. 2022.

LANNING, Michael J. An introduction to the market-focused philosophy, framework and methodology called Delivering Profitable Value. [s. l.], 2003. Disponível em: https://kentblumberg.typepad.com/kent_blumberg/files/dpv_introduction.pdf. Acesso em: 2 ago. 2022.

LANNING, Michael J. **Delivering profitable value**. Cambridge: Perseus Books Group, 1998.

LANNING, Michael J.; MICHAELS, Edward G. A business is a value delivery system. **McKinsey & Company**, [s. l.], 1988. Disponível em: <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2022.

LANNING, Michael J.; PHILLIPS, Lynn W. BUILDING MARKET-FOCUSED ORGANIZATIONS. **Gemini Consulting**, [s. l.], 1992. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

LEE, In; SHIN, Yong Jae. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, [s. l.], v. 61, n. 1, p. 35–46, 2018. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2022.

LENGNICK-HALL, Cynthia A; WOLFF, James A. **Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams**Source: **Strategic Management Journal**. [S. l.: s. n.], 1999.

LEPAK, David P; SMITH, Ken G; TAYLOR, M Susan. VALUE CREATION AND VALUE CAPTURE: A MULTILEVEL PERSPECTIVE. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 180–194, 2007. Disponível em: <http://tpayne.ba.ttu.edu/Graduate/MGT5391/Lepak2007.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2022.

LINDSTROM, Martin. Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound. **Strategic Direction**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 80–81, 2006. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

MACDONALD, Glenn; RYALL, Michael D. How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value?. **Management Science**, [s. l.], v. 50, n. 10, p. 1319–1333, 2004. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

MAÍRA, Juliane; SILVA, Pedro; CAVICHIOLI, Fabio Alexandre. O uso da agricultura 4.0 como perspectiva do aumento da produtividade no campo. **Revista Interface Tecnológica**, [s.

l.], v. 17, n. 2, p. 616–629, 2020. Disponível em:
<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1068>. Acesso em: 12 mar. 2024.

MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, [*s. l.*], v. 22, n. 5, p. 387–401, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.158>. Acesso em: 31 jul. 2022.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: An applied approach**. 5. ed. New York: Pearson, 2017. Disponível em:
<https://researchportal.port.ac.uk/en/publications/marketing-research-an-applied-approach>. Acesso em: 27 ago. 2022.

MAPA. **Plano Safra 23 24**. [*S. l.: s. n.*], 2023a. Disponível em:
<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/plano-safra/2023-2024/apresentacao-plano-safra-2023-24.pdf/>. Acesso em: 8 jan. 2024.

MAPA. **Projeções do Agronegócio 2022-2023 a 2032-2033 — Ministério da Agricultura e Pecuária**. Brasília: [*s. n.*], 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-2022-2023-a-2032-2033.pdf/view>. Acesso em: 8 jan. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. [*S. l.*]: Editora Atlas, 2008. Disponível em: Acesso em: 8 jan. 2024.

MCGAHAN, Anita M.; PORTER, Michael E. **HOW MUCH DOES INDUSTRY MATTER, REALLY?**. [*S. l.*], 1997. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199707%2918%3A1%2B%3C15%3A%3AAID-SMJ916%3E3.0.CO%3B2-1>. Acesso em: 31 jul. 2022.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael; SALDAÑA, Johnny. **Qualitative data analysis : a methods sourcebook**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020. Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2022.

MOLINEUX, Patrick. **Exploiting CRM : connecting with customers**. London: Hodder & Stoughton, 2002. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

MOORMAN, Christine; SLOTEGRAAF, Rebecca J. The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development:.
<https://doi.org/10.1177/002224379903600208>, [*s. l.*], v. 36, n. 2, p. 239–257, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224379903600208>. Acesso em: 6 ago. 2022.

MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORGAN, I.; RAO, J. Making Routine Customer Experiences Fun. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 93–95, 2003. Disponível em:

<https://sloanreview.mit.edu/article/making-routine-customer-experiences-fun/>. Acesso em: 2 ago. 2022.

MORROW JR, J. L. *et al.* Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 271–283, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.579>. Acesso em: 16 ago. 2022.

MYERS, Michael D. **Qualitative research in business & management**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019. Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2022.

NEWBERT, Scott L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 121–146, 2007. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.573>. Acesso em: 31 jul. 2022.

NIJSSEN, Edwin J.; FRAMBACH, Ruud T. **Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning**. [S. l.]: Springer US, 2001.

NOWICKI, Marcin *et al.* Potato and Tomato Late Blight Caused by *Phytophthora infestans*: An Overview of Pathology and Resistance Breeding. <https://doi.org/10.1094/PDIS-05-11-0458>, [s. l.], v. 96, n. 1, p. 4–17, 2011. Disponível em:

<https://apsjournals.apsnet.org/doi/10.1094/PDIS-05-11-0458>. Acesso em: 9 mar. 2024.

OCDE; FAO. OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2020-2029. [s. l.], OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas, 2020. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/ocde-fao-perspectivas-agricolas-2020-2029_a0848ac0-es. Acesso em: 17 mar. 2024.

OSTERWALDER, Alexander. **The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach**. 2004. - Université de Lausanne, Lausanne, 2004. Disponível em:

<https://www.semanticscholar.org/paper/The-business-model-ontology-a-proposition-in-a-Osterwalder/87bbedf0efbf010515ed54086bdf31c7cb33e4a3>. Acesso em: 1 ago. 2022.

OSTERWALDER, Alexander *et al.* **Value proposition design : how to create products and services customers want**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2010. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Business-Model-Generation-Visionaries-Challengers/dp/0470876417>. Acesso em: 13 mar. 2024.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie; EGGERT, Andreas. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 467–489, 2017.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 36, n. 1, 2008.

PEPPARD, Joe; RYLANDER, Anna. From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. **European Management Journal**, [s. l.], v. 24, n. 2–3, p. 128–141, 2006.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2486921>. Acesso em: 5 ago. 2022.

PILLER, Frank T; MÖSLEIN, Kathrin. From Economies of Scale towards Economies of Customer Interaction: Value Creation in Mass Customization Based Electronic Commerce. Bled, 2002. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.578.3377&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 1 ago. 2022.

PODSAKOFF, Philip M. *et al.* Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 107–142, 1990. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.

PORTER, Michael E. **COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. **The Free Press**, New York, 1980. Disponível em: Acesso em: 8 jan. 2024.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 12, n. 2 S, p. 95–117, 1991. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2022.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. How Information Gives You Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, [s. l.], 1985. Disponível em: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>. Acesso em: 1 ago. 2022.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 22–40, 2001. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2022.

REEVES, Rosser. **Reality In Advertising**. New York: [s. n.], 1961. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

REMLER, Dahlia K.; VAN RYZIN, Gregg Gerard. **Research methods in practice : strategies for description and causation**. Sage Publications. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2022.

RIBEIRO, J L D; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: ENTREVISTAS INDIVIDUAIS: TEORIA E APLICAÇÕES. Porto Alegre: FEENF/UFRGS, 2004. p. 9–22. Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 4. ed. [S. l.]: Atlas, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Pesquisa-Social-M%C3%A9todos-e-T%C3%A9cnicas-Richardson/dp/8597013834>. Acesso em: 16 mar. 2024.

RINTAMÄKI, Timo; KUUSELA, Hannu; MITRONE, Lassen. Identifying competitive customer value propositions in retailing. **Managing Service Quality**, [s. l.], v. 17, n. 6, p. 621–634, 2007. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm. Acesso em: 2 ago. 2022.

ROCKSTRÖM, Johan *et al.* Future water availability for global food production: The potential of green water for increasing resilience to global change. **Water Resources Research**, [s. l.], v. 45, n. 7, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1029/2007WR006767>. Acesso em: 10 mar. 2024.

ROGERS, E M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. [S. l.]: Free Press, 2003. Disponível em: [http://web.stanford.edu/class/symsys205/Diffusion of Innovations.htm](http://web.stanford.edu/class/symsys205/Diffusion%20of%20Innovations.htm). Acesso em: 10 mar. 2024.

RUST, Roland T; HUANG, Ming-Hui. The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science. **Marketing Science**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 206–221, 2014. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24544825>. Acesso em: 13 mar. 2024.

SANTOS, R. Exchange Rate Volatility and Agricultural Trade: A Literature Review. **Agricultural Economics**, [s. l.], v. 64, n. 3, p. 123–145, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5130969_Exchange_Rate_Volatility_and_Agricultural_Trade. Acesso em: 9 mar. 2024.

SAURA, Irene Gil *et al.* Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. **International Journal of Service Industry Management**, [s. l.], v. 16, n. 5, p. 497–525, 2005. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.

SCHREIER, Margrit. **Qualitative content analysis in practice**. [S. l.]: Sage Publications, 2012. Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2022.

SCOTT, Greg M; GARNER, Roberta M. **Doing Qualitative Research: Designs, Methods, and Techniques**. 1. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2012. Disponível em: <https://www.amazon.com/Doing-Qualitative-Research-Designs-Techniques/dp/0205695930>. Acesso em: 27 ago. 2022.

SHAH, Denish *et al.* The path to customer centricity. **Journal of Service Research**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 113–124, 2006. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: PARADIGMAS, ESTRATÉGIAS E MÉTODOS. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301–323. Disponível em: Acesso em: 2 jan. 2024.

SMITH, J et al. Market Volatility and Agricultural Commodities: A Review of the Impact on Agricultural Prices. **Journal of Agricultural Economics**, [s. l.], v. 70, n. 2, p. 275–301, 2019.

SMITH, J. Brock; COLGATE, Mark. Customer value creation: A practical framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 7–23, 2007.

SMITH, S; WHEELER, J. Managing the customer experience: Turning customers into advocates. **Pearson Education.**, [s. l.], 2002. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

SONG, Jaeyong; LEE, Kyungmook; KHANNA, Tarun. Dynamic Capabilities at Samsung: Optimizing Internal Co-Opetition:. **California Management Review**, [s. l.], v. 58, n. 4, p. 118–140, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2016.58.4.118>. Acesso em: 16 ago. 2022.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 63, n. 4, p. 168–179, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00222429990634s116>. Acesso em: 5 ago. 2022.

STARARCH, Daniel. Advertising: Its principles, practice, and technique. **Scott, Foresman and Company**, New York, 1914. Disponível em: www.archive.org/details/advertisingitsprOOstaruoft.

SUNDING, David; ZILBERMAN, David. The agricultural innovation process: Research and technology adoption in a changing agricultural sector. **Handbook of Agricultural Economics**, [s. l.], v. 1, Part 1, p. 207–261, 2001. Disponível em: <https://ideas.repec.org/h/eee/hagchp/1-04.html>. Acesso em: 10 mar. 2024.

TAE, C. Jennifer; JACOBIDES, Michael G. How value migrates within an industry architecture: Kingpins, bottlenecks, and evolutionary dynamics. **Academy of Management 2012 Annual Meeting, AOM 2012**, [s. l.], p. 1162–1167, 2012. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/315362601_How_value_migrates_within_an_industry_architecture_Kingpins_bottlenecks_and_evolutionary_dynamics. Acesso em: 8 jan. 2024.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT** *Strategic Management Journal*. [S. l.: s. n.], 1997.

THE WORLD BANK. **Qual é o futuro da agricultura em um mundo pós-pandêmico?** [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/feature/2020/11/12/future-of-agriculture-in-a-post-pandemic-world-latin-america>. Acesso em: 17 mar. 2024.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 40, n. 3–4, p. 311–327, 2006a. Disponível em: Acesso em: 6 ago. 2022.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 70, n. 1, p. 119–136, 2006b. Disponível em: Acesso em: 2 ago. 2022.

ULAGA, Wolfgang; REINARTZ, Werner J. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully.: <https://doi.org/10.1509/jm.09.0395>, [s. l.], v. 75, n. 6, p. 5–23, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.09.0395>. Acesso em: 6 ago. 2022.

UNITED NATIONS, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. **World Population Prospects 2019: Highlights**. [s. l.], 2019. Disponível em: Acesso em: 17 mar. 2024.

UNITED STATES. **Department of Agriculture. Foreign Agricultural Service. PSD Online**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/home>. Acesso em: 5 ago. 2022.

VARGO, Stephen L; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Source: Journal of Marketing**, [s. l.], v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004. Disponível em: Acesso em: 1 ago. 2022.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272566616_Service-Dominant_Logic_Continuing_the_Evolution. Acesso em: 13 mar. 2024.

WEBSTER, Frederick E. Market-driven management : how to define, develop, and deliver customer value. [s. l.], p. 320, 2002. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2022.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2022.

WHAN PARK, C. *et al.* Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers:.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.74.6.1>, [*s. l.*], v. 74, n. 6, p. 1–17, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.74.6.1>. Acesso em: 6 ago. 2022.

WIKSTROM, Solveig. Value Creation by Company-Consumer Interaction. **Journal of Marketing Management**, [*s. l.*], v. 12, n. 5, p. 359–374, 1996.

WILKINSON, John. The Globalization of Agribusiness and Developing World Food Systems. [*s. l.*], 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/274282859>. Acesso em: 6 ago. 2022.

WINTER, Sidney G. **The logic of appropriability: From Schumpeter to Arrow to Teece**. Pisa: [*s. n.*], 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/89518>. .

ZOTT, Christoph. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, [*s. l.*], v. 24, n. 2, p. 97–125, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227527735_Dynamic_Capabilities_and_the_Emergence_of_Intraindustry_Differential_Firm_Performance_Insights_From_a_Simulation_Study. Acesso em: 31 jul. 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – PRODUTOR RURAL

1. Como você começou a trabalhar no agronegócio?
2. Em quais atividades do agronegócio você atua? E, dentre elas, qual é a principal?
3. Quais são os seus principais desafios em termos de produção e comercialização?
4. Como você se mantém atualizado sobre as tendências do mercado agrícola e quais são as mudanças recentes que você tem observado?
5. Quais são os seus principais canais de venda e como você aprimora seu relacionamento com clientes e parceiros de negócios?
6. Como você utiliza tecnologias para melhorar a eficiência no campo e na gestão de negócios?
7. Como você acompanha suas finanças e planeja seus investimentos para gerenciar riscos e maximizar lucros?
8. Quais são as suas estratégias para se destacar no mercado e aumentar sua participação na cadeia de valor agrícola?
9. Quais são os seus planos de negócio para os próximos anos?
10. Quais são as suas fontes de financiamento e empréstimos e como você avalia o custo-benefício das suas opções de crédito?
11. Qual(is) instituição(ões) financeira(s) você utiliza e quais informações são levadas em consideração no momento de decidir com qual instituição operar? Favor comentar.
12. Que sugestões você daria para melhorar a relação entre bancos e agricultores para apoiar o crescimento do setor agrícola? E dentre esses elementos, quais preponderam?
13. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Muito obrigado pela sua participação!

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – AGRÔNOMO

1. Como você começou a trabalhar com o agronegócio?
2. Quais atividades de assistência você desenvolve?
3. Quais são os principais desafios da sua atividade? E do agronegócio brasileiro?
4. Como você se mantém atualizado(a) sobre as tendências do mercado agrícola e quais são as mudanças recentes que você tem observado?
5. Quais são os seus principais canais de captação de clientes e como você aprimora o seu relacionamento com eles?
6. Como você usa a tecnologia para aprimorar a qualidade do serviço prestado e a gestão do seu negócio?
7. Como você acompanha as finanças de seu negócio e planeja seus investimentos para gerenciar riscos e maximizar lucros?
8. Quais são as suas estratégias para se destacar no mercado e aumentar a sua participação na cadeia de valor agrícola?
9. Quais são os seus planos de negócio para os próximos anos?
10. Qual o perfil dos seus clientes e quais são as principais atividades agropecuárias exploradas por eles?
11. De qual(is) instituição(ões) financeira(s) você é parceira e qual(is) é(são) o(s) diferencial(is) dela(s)?
12. Quais informações são levadas em consideração no momento de decidir com qual instituição financeira operar? Favor comentar.
13. No seu entendimento, quais são os principais atributos que você enxerga nos bancos onde costuma encaminhar operações de crédito agrícola? Por quê?
14. Que sugestões você daria para melhorar a relação entre bancos e agricultores para apoiar o crescimento do setor agrícola? E dentre esses elementos, quais preponderam?
15. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Muito obrigado pela sua participação!

APÊNDICE C – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – GESTOR

1. Na sua visão, quais são os principais desafios do agronegócio brasileiro?
2. Na região onde atua há exploração do agronegócio? Quais são as principais culturas / atividades desenvolvidas?
3. A instituição onde trabalha busca apoiar o agronegócio? Quais são os objetivos dela neste segmento para os próximos anos?
4. Como a sua instituição financeira está posicionada na região? Favor comentar.
5. Há ambição de crescimento neste nicho? Como pretendem atingir os resultados planejados? Favor comentar.
6. Quais são as principais barreiras a ser superadas para que os objetivos traçados sejam alcançados?
7. No seu entendimento, quais são os principais atributos que você enxerga no banco onde trabalha? Por quê?
8. Quais elementos-chave, na sua percepção, a instituição financeira em que atua ainda não está atendendo? Favor comentar.
9. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Muito obrigado pela sua participação!

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Bruno Bonacina Roldan e sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Luis Felipe Maldaner, intitulada “ELEMENTOS DE ENTREGA DE VALOR DE UM BANCO DE VAREJO PARA A SUA ATUAÇÃO NO AGRONEGÓCIO”.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar os elementos-chave para a entrega de valor aos clientes de médio e grande porte do agronegócio de um banco de varejo. E, como objetivos específicos: compreender o agronegócio das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul; identificar os elementos para a entrega de valor aos médios e grandes produtores das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul; e identificar os elementos para entrega de valor aos engenheiros agrônomos e gestores financeiros das regiões Carbonífera e Costa Doce do Rio Grande do Sul.

Para que o estudo possa ser realizado, solicito sua participação por meio de uma entrevista individual. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa ou à sua participação poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pelo telefone (51) 98405-7254 ou pelo e-mail: broldan@edu.unisinos.br.

Atenciosamente,

Bruno Bonacina Roldan

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a devida anuência da organização na qual desempenho minhas funções.

(Cidade)/(Estado), (dia) de (mês) de (ano).

Assinatura do(a) Entrevistado(a)