

Criação e Entrega de Valor para o Agricultor: Um Estudo no Mercado de Defensivos Agrícolas.

Thelma Rocha

Luciana Florencio de
Almeida

Geraldo Luciano Toledo

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Resumo

Diante do acirramento da concorrência, da entrada de produtos genéricos e da necessidade de manter ou ampliar a participação de mercado, as empresas de defensivos agrícolas têm percebido a importância de criar vantagem competitiva com base no relacionamento com seus clientes de maior valor. Este estudo analisa o caso da multinacional Syngenta, na gestão do relacionamento com seus produtores agrícolas. À luz da abordagem teórica do marketing de relacionamento, da criação e entrega de valor, e do modelo de *gaps* de percepções em serviços, o presente estudo compara as estratégias utilizadas pela empresa e a percepção dos seus clientes sobre o relacionamento gerado. Embora a empresa tenha conseguido estabelecer –se como parceira para a maioria dos seus clientes selecionados, há ainda *gaps* entre os objetivos perseguidos pelos gestores e as reais demandas de seus clientes. O estudo permite apontar a importância do marketing de relacionamento como instrumento estratégico para criação de vantagem competitiva no setor agrícola.

1. Introdução

Representando 30% do PIB nacional e com receita de aproximadamente US\$ 200 bilhões (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2007), o agronegócio brasileiro segue aumentando sua participação na economia, crescendo em produtividade e ampliando suas fronteiras além do território nacional. A guinada para seu crescimento sustentado teve início na década de 70, quando o governo, em meio à política de substituição de importações, fomentou a entrada de indústrias de base para o desenvolvimento de uma agricultura de precisão e grande escala.

Foi nessa época que empresas multinacionais dos setores primários do agronegócio se instalaram no País: empresas de tratores, indústria de defensivos e fertilizantes, indústria de equipamentos, entre outros. Houve um avanço importante para a consolidação da agricultura empresarial, baseada em larga escala, produtividade e coordenação dos elos da cadeia produtiva.

Nos anos 80, dado o cenário econômico vigente, o estado brasileiro adotou um modelo liberal com políticas orientadas para o mercado, culminando na adoção de programas de controle inflacionário, privatizações, estabilidade econômica, desregulamentação das indústrias e abertura para o mercado internacional. No âmbito do agronegócio, tais programas associados à redução do crédito de menor custo, geraram importante impacto nas relações entre os agentes ao longo da cadeia.

Dada a escassez de crédito, a capacidade instalada das indústrias de base associada à ampliação do mercado de consumo puxados pela estabilidade interna e crescimento da demanda externa por *commodities* e alimentos processados, produtores, indústrias de base e processadores formaram importantes parcerias culminando em alta competitividade e um crescimento orientado para as exportações (ARAÚJO, 1997; ARIDA *et al*, 2004; CHADDAD e JANK, 2006).

A crescente competitividade atraiu importantes *players* para o agronegócio brasileiro. No que concerne ao mercado de defensivos agrícolas, as 12 maiores empresas totalizaram 93,1% do *market share* (KLEFFMANN, 2006). Entre essas, apenas duas são brasileiras, representando apenas 8,4% do *market share*. As líderes desse mercado são indústrias multinacionais que tiveram seu crescimento embasado em altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e na descoberta de novas moléculas para combater novas pragas.

Durante muito tempo, essas empresas utilizaram a estratégia competitiva de diferenciação pela liderança em produto com bons resultados, mas, ultimamente, essa estratégia aparenta sinais de desgaste, devido ao aumento da concorrência e à entrada de empresas que comercializam produtos genéricos, com a estratégia de liderança no custo total.

Neves (2005) afirma que há importantes desafios a serem suplantados para que o agronegócio brasileiro continue crescendo de forma sustentada. Entre eles, está a captura de valor por meio da aplicação de ferramentas de marketing. Considerando a acirrada competitividade no mercado de defensivos e a crescente complexidade e importância do agronegócio brasileiro, o presente estudo levanta o seguinte questionamento: como as empresas de defensivos podem construir vantagem competitiva por meio da diferenciação com base no marketing de relacionamento?

O objetivo central deste estudo é analisar o processo de criação e entrega de valor para os clientes de maior valor no mercado de defensivos agrícolas. Como objetivos específicos pretende-se analisar o processo de criação, implementação e manutenção das ações de marketing de relacionamento e o *gap* entre estas ações e a percepção dos clientes.

Este artigo está estruturado em 6 partes incluindo esta introdução. A metodologia utilizada baseou-se no método estudo de caso e está detalhada na seção 2. O referencial teórico discute o marketing de relacionamento e as ferramentas de criação e entrega de valor, na seção 3. Na seqüência são apresentados o atual cenário do mercado de defensivos no Brasil. Na seção 5 são apresentados os resultados do caso com uma discussão argumentada. A conclusão encerra o estudo apresentando as lições aprendidas com o caso.

Acredita-se que este estudo tem importante contribuição acadêmica uma vez que o problema de criação de valor é abordado por meio de corpo teórico inovador no campo dos estudos em agronegócios. Além disso, as conclusões geram importantes *insights* para os praticantes da gestão no mercado de defensivos agrícolas, chamando a atenção para a importância do marketing de relacionamento na sustentabilidade dos negócios.

2. Método Estudo de Caso e Etapas

Segundo Denzin e Lincoln (2005), pesquisadores qualitativos estudam fenômenos sociais em seu **ambiente natural**, buscando interpretá-los a partir dos significados que lhes são atribuídos. Este estudo analisa o processo de criação e entregar de valor para o agricultor em seu ambiente natural, por meio de um estudo de caso.

O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões como e por quê. (CAMPOMAR, 1991)

Yin (2005, p.61) distingue projetos de caso **único** e de casos **múltiplos**. O estudo de caso único é um projeto apropriado, quando o caso é **representativo**, com o objetivo de capturar as circunstâncias e condições em que ocorre.

A opção por desenvolver um estudo de caso único neste trabalho justifica-se pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma realidade complexa, em uma empresa que atua de forma **representativa**. A escolha da **Syngenta Proteção de Cultura Limitada** como unidade a ser investigada foi feita em razão de a empresa já possuir, há nove anos, um programa de relacionamento bem estruturado, para os maiores agricultores, denominado

OTO (iniciais da sigla *one-to-one*). O caso é elaborado a partir do desenvolvimento de entrevistas em profundidade com a empresa e com agricultores OTO.

2.1 As etapas do estudo de caso

O processo de construção do estudo de caso seguiu as oito etapas sugeridas por Eisenhardt (1989). A primeira referiu-se às questões da pesquisa apresentadas no Quadro 1. A etapa 2 consistiu na seleção de caso representativo, que foi a subsidiária brasileira da empresa multinacional Syngenta, especificamente na unidade produtora de defensivos agrícolas.

Quadro 1 – Resumo das principais questões investigativas

Questões investigativas	
Base para Roteiro - Entrevistas Empresa <ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos, dimensões e funções do marketing de relacionamento? • De que maneira a empresa implanta suas ações de marketing de relacionamento? • O que facilita e dificulta a implementação? • Como funciona o programa OTO? • Como a empresa mensura os resultados? • Qual o papel da equipe Comercial na construção do relacionamento? • Como é o processo de criação de valor para o cliente? 	Base para Roteiro – Entrevistas Agricultores OTO <ul style="list-style-type: none"> • Perfil do agricultor • O que considera na compra de defensivos? • Quais são os diferenciais da Syngenta frente aos concorrentes? • Dê quais outros concorrentes compra? • Avalie a oferta Syngenta. • Quais as vantagens em ser OTO? • Que sugestões você daria para o programa OTO?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto aos instrumentos da pesquisa, etapa 3, foram utilizados documentos administrativos, como propostas comerciais, relatórios e folhetos do programa OTO, pesquisas e avaliações com clientes, registros de arquivos da Syngenta (como apresentações e gráficos), e **entrevistas** que seguiram roteiros semi-estruturados, baseados nas questões investigativas apresentadas. As entrevistas foram gravadas para assegurar confiabilidade e transcritas. Observações diretas foram feitas, ao visitar a empresa.

Na etapa 4, referente ao trabalho de campo, em São Paulo foram entrevistados: o gerente de CRM, o gerente de Canal e Marketing da América Latina, o gerente de Inteligência Competitiva e o gerente de Marketing. Das quatro filiais, foram visitadas duas: Uberlândia e Cuiabá, por possuírem 78% dos clientes OTO. Foram entrevistados os gerentes regionais OTO nas duas unidades, os gerentes de CRM e Marketing, além de 7 clientes OTO em suas fazendas.

Na etapa 5, referente a análise de dados, foi realizada uma adaptação da técnica de **análise de conteúdo** proposta por Bardin (2004). Em planilhas de Excel, as perguntas foram agrupadas em categorias, extraídos os principais componentes das respostas. Essas planilhas foram à base para a redação do caso, contemplando quadros-resumo das respostas e inseridas frases dos entrevistados.

Na etapa 6, foram tabuladas as respostas relacionadas, comparando-as a cada ponto da teoria investigada, buscando os porquês e suas convergências. Além disso, foram feitas reuniões com a empresa para apresentação dos resultados. Conceitos emergentes do estudo de caso foram comparados com a teoria, na etapa 7, para verificar sua consistência e outros achados, o que possibilitou a validade interna e a análise dos resultados. E por fim, referente à etapa 8, a parte empírica foi finalizada, quando os pesquisadores perceberam que já possuíam informações suficientes para confrontar a realidade da empresa com a teoria investigada.

3. Referencial Teórico

O referencial teórico apresentado é composto por três itens: marketing de relacionamento; criação e entrega de valor e modelo de análise dos *gaps*.

3.1 Marketing de Relacionamento

A importância de se relacionar com os clientes a fim de conhecer e atender suas necessidades e, com isso, ganhar sua lealdade é um tema discutido a mais de quatro décadas. No início dos anos 60, no conhecido artigo “a miopia do marketing”, Levitt (1960) já chamava atenção para a necessidade das empresas adotarem uma estratégia orientada ao cliente e não apenas ao desenvolvimento de produtos. Posteriormente, já na década de 80, Berry (1983), introduzia o termo marketing de relacionamento como uma opção estratégica para a criação de uma relação de longo prazo.

Vavra (1993) criou o conceito de pós-marketing, ou *aftermarketing*, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes. O autor considera necessária uma evolução da função de marketing, definindo o marketing de relacionamento como um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações clientes.

Já Peppers e Rogers (1993) propõem o conceito de marketing individual, ou marketing *One-to-One*, como uma nova forma de pensar em marketing, não mais voltada para a massa, mas apontando a importância da construção de relacionamentos individuais com cada cliente.

Morgan e Hunt (1994) discutem a questão da troca mútua e promessas cumpridas. Sheth e Parvatiyar (1995) resgatam as origens do marketing de relacionamento e sua aplicação.

Grönroos (2000) entende que o Marketing de Relacionamento é mais adequado como uma teoria de marketing geral do que o gerenciamento tradicional feito pelo composto de marketing. Sua definição engloba os relacionamentos com muitos *stakeholders* e não exclui o governo e os setores voluntários sem fins lucrativos.

Gummesson (2005) complementa a conceituação apresentando o CRM como uma aplicação prática da filosofia e da estratégia do Marketing de Relacionamento.

A partir das definições apresentadas, **o marketing de relacionamento é abordado neste estudo como um instrumento de gestão, baseado na orientação para o mercado, que busca estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os públicos de interesse, como forma de obter vantagem competitiva sustentável.**

3.2 Criação e entrega de valor

A teoria sobre criação e entrega de valor para os clientes até os anos 90, foi tratada apenas em termos conceituais. Nas últimas décadas, a partir do desenvolvimento de métodos para sua medição e implementação, começou a ser incorporada às estratégias empresariais, sendo amplamente reconhecida a sua importância, conforme Day (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Webster Jr.(1991).

Para Slater (1997, p.165), “a criação de valor para o cliente deve ser a razão de existir para a empresa e certamente será a razão de seu sucesso”.

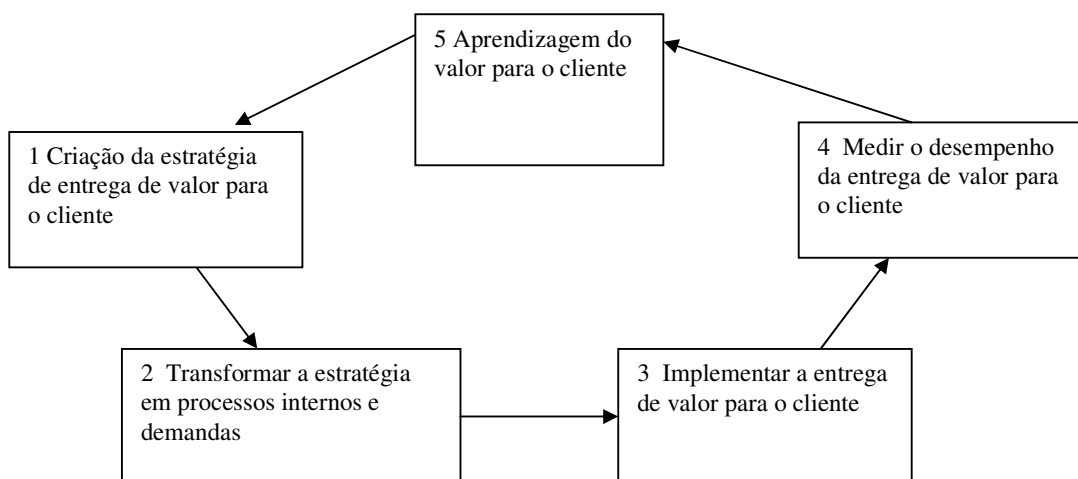
Zeithaml (1988, p.13), reunindo aspectos como preço, utilidade, qualidade e relevância para o cliente, define: “Valor percebido é a avaliação total do cliente sobre a utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido frente ao que é dado”.

O conceito de valor para o cliente apresenta três características fundamentais: 1 é inerente ao uso do produto; 2 é algo percebido pelos clientes e 3 envolve um compromisso entre o que o cliente recebe e como utiliza o produto. (WOODRUFF, 1997)

A partir dessas definições, conclui-se que, para a empresa **criar valor para o cliente, é fundamental saber o que, na percepção do cliente, este valoriza**, sendo um processo de aprendizagem complexa.

Como ressalta Day (2001, p. 115), não existem realmente cadeias de valor, mas ciclos de valor. O valor é definido, desenvolvido e entregue, gerando uma resposta de mercado que mantém e reforça as atividades destinadas a sustentá-lo, levando a uma constante renovação da proposta de valor da organização. Nesse sentido, Woodruff (1997, p. 150) apresenta a seqüência para obtenção de vantagens competitivas a partir do valor para o cliente, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Obtenção de vantagens competitivas a partir do valor para o cliente



Fonte: WOODRUFF, 1997, p. 150

- 1 **Criação da estratégia de entrega de valor para o cliente-alvo** - A partir das informações obtidas no processo de determinação do valor para o cliente (CVD), a empresa pode montar uma estratégia para entregar os principais atributos valorizados pelos clientes.
- 2 **A estratégia é transformada em processos internos** - Esta etapa consiste em identificar os processos internos especificamente relacionados com os aspectos do valor que se pretende incrementar e especificar as demandas necessárias para entregar cada dimensão de valor planejada. O mais complicado é a mudança de procedimentos e condutas já estabelecidas.
- 3 **Implementação da entrega de valor para o cliente** - Esta etapa envolve várias áreas internas (vendas, logística, marketing, atendimento, entre outras) e fornecedores externos, como agências que irão comunicar ao cliente o valor que será implantado.
- 4 **Mensuração do desempenho do valor entregue e ajustes** - Este acompanhamento é necessário, pois o conhecimento orienta as ações necessárias para reter os clientes mais valiosos ao longo do tempo e permite ajustar as dimensões de valor.
- 5 **Armazenar a aprendizagem sobre o que é valor para o cliente** - Por meio de sistemas e novas pesquisas obter informações do que o cliente valorizará no futuro.

Para criar uma vantagem competitiva baseada no valor para o cliente, a empresa deve tornar o **processo de aprendizado dinâmico**, que, para Román Amigo (2003, p. 91), inclui realizar movimentos certos em toda a organização para oferecer o valor que os clientes demandarão no futuro e assim liderar o mercado. “O que acontecer amanhã dependerá das mudanças nos clientes, nos concorrentes e no macroambiente, que precisam ser monitorados.”

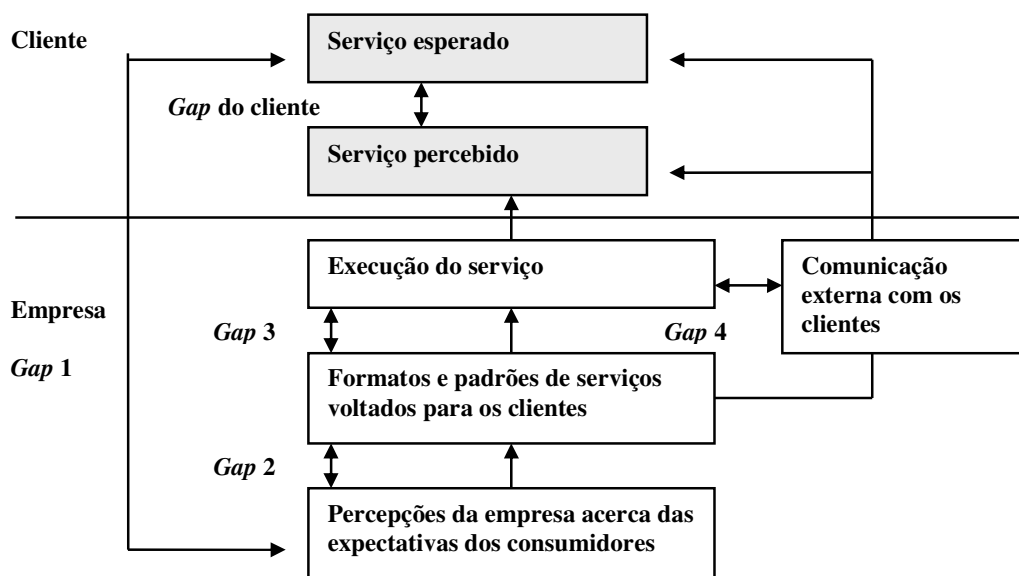
3.3 Modelo de Análise dos *gaps*

Por trás dos serviços prestados está a capacidade da empresa de agregar valor aos clientes, com a ampliação do leque de serviços oferecidos.

As expectativas dos clientes são os verdadeiros critérios para avaliar a qualidade do serviço. Compreender a natureza e os determinantes dessas expectativas é essencial para que a execução do serviço tenha qualidade. (ABREU, 1996, p.25)

Zeithaml e Bitner (2003, p.48) propõem um modelo para as empresas preencherem os *gaps* de qualidade na prestação de serviços, cujo foco central é o **gap do cliente**, a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de análise dos *gaps* na qualidade de serviços



Fonte: adaptado de ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 48

Para as autoras, as expectativas são pontos de referência que os clientes trazem para dentro de uma experiência com a empresa, tendo origem na comunicação boca a boca, nas suas necessidades pessoais e experiências passadas com a empresa. As percepções correspondem ao serviço efetivamente recebido.

A idéia é que as empresas precisam preencher esta *gap*, entre as expectativas dos gerentes e as percepções dos clientes, visando satisfazê-los e construir relações de longo prazo.

O modelo (Figura 2) sugere que quatro *gaps* da empresa sejam preenchidos, pois são as causas para o *gap* do cliente. O *gap 1* tem origem no fato de a empresa conhecer de forma imprecisa as expectativas dos clientes. O *gap 2* advém de a empresa não especificar padrões de serviço consentâneos com as expectativas dos clientes. O *gap 3* tem origem no fato de a empresa não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos. O *gap 4* se dá entre as comunicações externas, feitas aos clientes (promessas) e o serviço entregue (benefício real).

O objetivo é atender as expectativas do cliente, para ganhar seu envolvimento, com um nível de satisfação que reverterá em lucro. O marketing de relacionamento exige que a empresa planeje interações frequentes com o cliente que se traduzam em serviços que superem suas expectativas.

4. O mercado de defensivos agrícolas no Brasil

Em 2005, o mercado de defensivos agrícolas global correspondeu a US\$ 36,1 bilhões, sendo Bayer, Syngenta, BASF, Dow e Monsanto, responsáveis por 64,8% do faturamento total. As empresas genéricas, como a Makhteshim-Agan e a Arysta, tiveram um crescimento rápido, em torno de 14% no ano, representando uma ameaça.

No Brasil, esse mercado caracterizou-se por forte expansão nas últimas décadas, totalizando um volume de US\$ 4,1 bilhões, em 2005, representando 11% do mercado global. As 12 maiores empresas totalizaram 93,1% do *market share*. Entre essas, apenas duas são brasileiras, representando apenas 8,4% do *market share*, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – O market share das empresas de defensivos agrícolas

	Empresa / Faturamento	Local da matriz	2003 US\$ mi	2004 US\$ mi	2005 US\$ mi	Varição 05 x 04	Market Share 2005
1	Syngenta	Suíça	499,9	715,1	715,3	0,2%	17,4 %
2	Bayer	Alemanha	522,0	789,5	635,0	-20,0%	15,5 %
3	BASF	Alemanha	433,2	640,2	567,0	-11,0%	13,8 %
4	Monsanto	EUA	260,0	340,0	340,4	0,1%	8,3 %
5	DuPont	EUA	217,3	256,3	282,3	10,1%	6,9 %
6	Milenia (Makhteshim-Agan)	Israel	179,2	248,0	265,2	6,9%	6,5 %
7	FMC	EUA	133,6	180,9	216,1	19,5%	5,3 %
8	DOW	EUA	264,1	302,9	206,7	-32%	5,0 %
9	AGRITEC	Brasil	100,0	210,9	192,1	-8,9%	4,7 %
10	NORTOX	Brasil	110,0	150,0	152,3	1,5%	3,7 %
11	HOKKO (Arysta)	Japão	104,9	172,1	124,8	-27,5%	3,0 %
12	Cheminova	Dinamarca	60,0	117,1	123,4	5,4%	3,0 %
	Total		3.150	4.463	4.105	-8%	

Fonte: Painel de Pesquisa de Mercado *AMIS Crop Protection* – KLEFFMANN (2006)

Na Tabela 1, a Syngenta aparece como líder do mercado com 17,4% de *market share* e um faturamento de US\$ 715,3 mi em 2005. A Bayer, após uma queda de 20% no seu faturamento, passou a ser a segunda colocada, com faturamento de US\$ 635 m e 15,5 % de *market share*. A BASF é a terceira colocada, com US\$ 567 mi e 13,8% de *market share*. A Milenia, 6º lugar, é uma empresa de produtos genéricos, pertencente ao grupo israelense Makhteshim-Agan, que teve um crescimento de 19,5%, em um ano em que as demais empresas perderam mercado, representando uma grande ameaça. A FMC, em 7º lugar, tem um faturamento de US\$ 216,1 mi, 5,3%, fortemente concentrada na cultura de algodão.



5. Resultados e Discussão: Caso Syngenta

A Syngenta global possui 19.000 colaboradores no mundo, em 90 países, sendo uma das empresas líderes mundiais no setor de agronegócios. Nasceu a partir da união da Novartis Seeds, Novartis Agrobusiness com a Zeneca Agrícola.

Os resultados globais, em 2005, em milhões de dólares, foram: vendas 8.104, lucro líquido 783 e investimento em P&D 822, o maior percentual do mercado. A Syngenta atua com duas divisões: *Crop Protection* (que produz os defensivos agrícolas) corresponde a 77,8% das vendas globais e *Seeds* (sementes), 22,2%. A divisão de *Crop Protection* obteve como resultados, em 2005, em milhões de dólares: vendas 6.307, lucro operacional 1.125 e investimento em P&D 509. Sua sede é na Basileia, Suíça, e suas ações listadas nas Bolsas de Valores da Suíça e de Nova Iorque. (SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005, 2006).

A LATAM (América Latina) é uma das quatro grandes regiões da Syngenta, que, na área de defensivos agrícolas, atingiu, em 2005, vendas de US\$ 1.026 milhões. A missão global da empresa é trazer o máximo de potencial das plantas para a vida, com quatro valores: inovação; intensidade; saúde; performance.

No Brasil, a Syngenta Proteção de Cultura Limitada iniciou sua operação em 2001. Conforme gerente entrevistado, “[...] está sendo criado um jeito Syngenta de ser que valoriza fazer melhor e mais rápido que a concorrência.” A marca Syngenta é nova e vem sendo trabalhada para se tornar mais conhecida no mercado.

A empresa atua com 800 colaboradores distribuídos por: um escritório central e laboratório em São Paulo. Sua fábrica está localizada em Paulínia, possui quatro unidades de negócio em Londrina, Campinas, Uberlândia e Cuiabá, e três estações de P&D. Na área de defensivos agrícolas são oferecidos produtos nas categorias herbicidas, inseticidas e fungicidas.

5.1 O programa de relacionamento OTO

Os principais clientes da Syngenta são os agricultores, as cooperativas e as revendas. Este estudo de concentra na análise da gestão dos agricultores.

A segmentação da base de agricultores considera o potencial de compra-ano, ou seja, quanto se pretende gastar por hectare/ano com defensivos agrícolas. Existem três categorias de clientes: OTO, *focalizado* e *massa*.

Os clientes classificados como OTO são agricultores com potencial de compra acima de US\$ 200 mil/ ano. Os clientes da categoria *focalizado* têm potencial de compra entre US\$ 80 mil e 200 mil/ ano, sendo atendidos de forma especial pelo canal de distribuição. E os agricultores com potencial inferior a US\$ 80 mil/ ano são classificados como *massa* e atendidos pelo varejo tradicional.

A essência do programa OTO está em auxiliar o agricultor no aumento da sua produtividade pelo **atendimento personalizado** prestado por engenheiros agrônomos, denominados internamente como Representante Técnico de Vendas (RTV).

O programa OTO foi idealizado, em 1998, quando um gerente da Novartis assistiu a uma palestra sobre *Marketing One-to-One* de Don Peppers. A implantação seguiu os passos sugeridos por Peppers e Rogers (1993) no modelo IDIP: primeiro, identificar os clientes, depois diferenciá-los por valor, para interagir de forma diferenciada. Só o personalizar não foi implantado, pois seu custo foi considerado muito alto.

Em 1999, foi implementado um projeto-piloto com um grupo de 10 engenheiros agrônomos que atendiam uma base de 160 clientes selecionados e as informações, armazenadas em um banco de dados utilizando o *software* de marca Pivotal. Como os resultados foram positivos, o programa foi expandido. Atualmente o *software* Pivotal está sendo utilizado em uma versão bem mais completa, denominado internamente como Sincronia.

A área de CRM da Syngenta foi concebida para fazer a gestão dos clientes OTO, com o objetivo de construir nesse grupo de clientes uma percepção de valor do que a Syngenta faz pelo seu negócio. O objetivo quantitativo é aumentar o *customer share* (participação nas compras dos clientes OTO) para 50%, valor atualmente em torno de 45%.

As funções da área de CRM incluem: 1 monitoramento da implementação da estratégia pelo Comercial; 2 acompanhamento dos indicadores de *performance* pela evolução do *customer share* dos clientes; 3 verificação dos serviços prestados pelas pesquisas de satisfação dos clientes em três momentos: pré-safra, durante a safra e fechamento da safra; 4 gerenciamento da comunicação interna e externa sobre o programa e 5 gestão do banco de dados Sincronia e identificação de clientes potenciais nas Filiais.

A área de CRM e o Marketing atuam muito próximas ao Comercial, todas com alto envolvimento com o programa OTO.

O envolvimento do público interno, que trabalha no *back-office* (nas áreas de suporte), com o programa OTO é baixo. Está sendo desenvolvida uma campanha denominada *No clima do cliente* que leva funcionários para visitar o campo, e trás alguns agricultores para visitar o escritório central para aumentar o envolvimento do público interno.

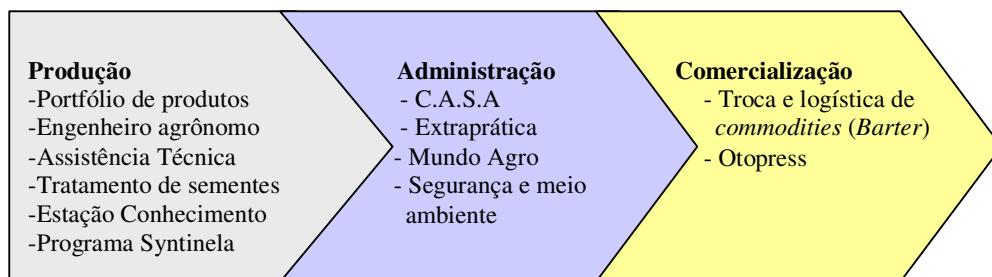
O monitoramento das ações de CRM da concorrência é feito pela equipe de campo baseado nas informações dos agricultores e distribuidores. O repasse para os Gerentes

Regionais acontece nas reuniões mensais, de forma não sistematizada. O processo de acompanhamento da concorrência está sendo aprimorado pela empresa.

5.2 Resultados: Criação e entrega de valor

A criação de valor para o agricultor OTO parte da análise de sua cadeia produtiva: “Ele precisa produzir, ele precisa administrar, ele precisa comercializar” (Gerente entrevistado). Assim, as soluções criadas são separadas em três pacotes: produção, administração e comercialização, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Composição dos Serviços da Syngenta para Clientes OTO



Fonte: Folheto **Por dentro do Programa OTO** - Syngenta (2006)

Como soluções para melhorar a **produção** do agricultor OTO, como mostra a Figura 3, a empresa inclui seu portfólio de produtos, o acompanhamento do engenheiro agrônomo, a assistência técnica no campo, o serviço de tratamento de sementes para o agricultor, palestras no campo, denominadas estação conhecimento, e o programa Syntinela de monitoramento da ferrugem asiática.

Como soluções de **administração**, a empresa oferece o *call center* denominado C.A.S.A. (Centro Avançado Syngenta de Atendimento), a Intranet denominada Extraprática, o Mundo Agro, que são viagens para o agricultor melhorar seus conhecimentos de gestão vendo como se faz em outros países, e palestras sobre segurança e meio ambiente.

Como soluções para **comercialização** a empresa implantou recentemente o programa *Barter* que faz a troca e logística de commodities para o agricultor, como por exemplo, exportação das safras de algodão. E disponibiliza o informativo *on-line* semanal denominado Otopress, com informações sobre cotações e outras ligadas à comercialização.

Em essência, o que a Syngenta vende é o seu portfólio de produtos, mas, como complemento da sua oferta, disponibiliza ao agricultor um leque de serviços separados em produção, administração e comercialização.

Assim, no processo de criação de valor para os clientes, a Syngenta escolhe com quais clientes quer trabalhar e define como agir com o objetivo de gerar confiança ao longo do tempo, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Resumo das respostas sobre criação de valor

CATEGORIA	RESPOSTAS
Criação de valor para os clientes	. Define quem e como trabalhar
	. Cria confiança ao longo do tempo
	. Constante inovação, incluindo novos serviços
Processo de criação de valor segue dois fluxos	. O maior deles é do campo para a Syngenta . O segundo é um fluxo de engenharia reversa

Fonte: entrevistas com gerentes em São Paulo

A criação de valor pode seguir dois fluxos: um fluxo maior de demanda, a partir das informações passadas pelas Filiais, equipes técnicas e comerciais que visitam os agricultores;

outro fluxo, chamado de engenharia reversa, quando utiliza a solução de uma cultura para outra.

5.3 Percepções dos clientes OTO

A maioria das entrevistas foi feita com agricultores proprietários, com nível de instrução superior completo. Na média, esses clientes trabalham com a Syngenta há cinco anos, com um *market share* médio similar a toda base de clientes OTO, que é de 45 %. Dois entrevistados plantavam algodão, os demais plantavam soja, semente de soja e culturas complementares, como milho e feijão.

Em cinco das sete entrevistas, de forma indireta, a família apareceu como importante para o agricultor. Nenhum dos agricultores entrevistados estava conectado, nem parecia viver *on-line*, como nos grandes centros e na própria Syngenta, o que pode ser comprovado pelo desconhecimento do informativo OTOPRESS que é enviado semanalmente pela Internet.

Com relação à compra de defensivos, como mostra o Quadro 4, todos os agricultores apontaram como fatores importantes: *eficiência do produto* e *preço*. O fator *atendimento/assistência técnica* foi mencionado por quatro respondentes e *crédito* por um entrevistado, o qual está passando por problemas de crédito na safra atual.

Quadro 4 – Percepções dos Clientes OTO sobre a Syngenta e concorrentes

Nº	CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
1	O que considera na compra de defensivos agrícolas?	Eficiência do produto, Preço e condições comerciais (7/7) Atendimento/ assistência (4/7) e Crédito (1/7)
2	Diferencial Syngenta	Bons produtos (7/7); Atendimento/ assistência (4/7) Preço e condições comerciais, menor revenda (2/7) e preço alto (1/7) Outros: parceira (1/7); inovadora (1/7).
3	Nota da Oferta da Syngenta	Média = 8,21. Amplitude = Notas de 7 a 9
	Serviços Syngenta	Serviços Syngenta => Bons (5/7); Bom relacionamento com RTV (3/7); Evento do <i>Barter</i> (1/7); Apoio (1/7)
	Produtos Syngenta	Produtos => Bons produtos (7/7); Inovação (1/7)
	Preço Syngenta	Preços => Altos (4/7); Vende pacote (1/7); Menor que revenda (2/7)
4	De quais outras empresas compra ?	BAYER (6/7); BASF (7/7); Genéricos (5/7); FMC (2/7)
	BAYER	BAYER => Bons produtos (3); Bom relacionamento (3); Boa equipe interna (1); Tratamento Sementes pior (1)
	BASF	BASF => Bons produtos (4); Mais distante (2); Problemas com a área Crédito (1)
	FMC	FMC => Menos produtos (1); Preços competitivos (1); Bom programa de relacionamento (1)
	Outros	Genéricos (5/7) => Preço bom e bom atendimento na região.
5	O que você acha da Syngenta Ter um programa de recompensas?	Bom (5/7) ; Legal (2/7). Não é a prioridade do momento e sim produtividade.
6	Sugestão final Programa OTO	Mais informação para aumentar a produtividade (1/7) Ensinar gestão (1/7); escalonar entrega (1/7); ser lembrado (2/7) Preço menor à vista (1/7); relacionamento interno (1/7)

Fonte: entrevista com clientes OTO.

() N° de respostas obtidas

Todos os entrevistados consideram que a Syngenta possui *bons produtos*, mas apenas dois mencionam preço e condições comerciais menores do que as revendas como um diferencial da empresa. Um entrevistado apontou como diferencial o preço alto.

A maioria dos entrevistados deu à empresa notas 8 e 9. Separando os itens que compõem a oferta da Syngenta, os produtos são avaliados por todos como bons produtos. Os

preços foram considerados altos por 4 dos 7 entrevistados, menor que a revenda por 2 dos 7 e mediano por 1. Os serviços foram considerados bons pela maioria os serviços, sendo lembrado o relacionamento com o RTV, o apoio dado pela empresa, a solução personalizada para a necessidade do cliente e o evento no Porto de Santos relacionado à exportação de algodão (programa *Barter*).

A pesquisa apontou como concorrentes diretos as multinacionais Bayer, BASF e FMC, além de alguns genéricos por região. A Bayer foi lembrada pelo seu portfólio de bons produtos e iniciativas de relacionamento, a BASF, pelos bons produtos, mas considerada mais distante por dois agricultores. A FMC só apareceu para as culturas de algodão, sendo lembrada por sua boa linha de produtos, preços competitivos e forte programa de relacionamento com o agricultor. Já as empresas de produtos genéricos foram lembradas por seu preço, porém, um agricultor também se recordou da Milenia (empresa de genéricos) por possuir um relacionamento próximo que vai além do preço.

Como outras formas de interação, os entrevistados destacam o recebimento de mais informações técnicas, por meio de reuniões ou ensaios de campo para aumento da produtividade. Os eventos do tipo *Barter* foram elogiados, sugerindo que fossem repetidos, pois o tema vai ao encontro de uma necessidade real do agricultor, que é a exportação, além de possibilitar maior interação com a equipe interna da empresa. Um dos clientes sugeriu o envio de mais comunicações pelo correio, como malas diretas.

Na questão relacionada à implantação de prêmios e recompensas no Programa OTO, a resposta foi uma surpresa, pois, internamente, é muito cobrado ao gerente de CRM de São Paulo implantar estas ações, mas, no cenário atual de crise no Setor Agrícola, não é prioridade para o agricultor. O que eles querem é que a Syngenta auxilie no negócio, para que eles consigam aumentar a produtividade e continuar no negócio na próxima safra.

Como sugestão final ao programa, ficou claro o interesse por mais informações relacionadas ao aumento de produtividade.

Algumas frases espontâneas mostram o que o agricultor entende por *relacionamento* com uma empresa de defensivos, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Resumo das frases espontâneas sobre Relacionamento

Relacionamento	Constrói-se com o tempo , safra após safra. Baseado em experiências. (2/7)
Frases espontâneas agricultores	Construir relacionamentos é com pessoas , principalmente o RTV (3/7)
	Baseado na confiança (1/7); lembrança (2/7);
	Parceria inclui estar perto nas horas boas e ruins (3/7)

Fonte: entrevista com clientes

A frase “relacionamento se constrói com o tempo, safra após safra, baseado em experiências” evidencia que o projeto de relacionamento com o agricultor deve ser de médio/ longo prazo. Nessa linha, lê-se no *SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005*: “Ano após ano, agricultores de todo o mundo colocam sua **confiança** nos produtos da Syngenta, eles sabem que irá render e terá a qualidade de que eles precisam.”

Para gestores da empresa, confiança “se constrói com o tempo e se destrói com um telefonema/ interação com a equipe interna mal sucedida”. Em momentos delicados, como cobrança, problemas com entrega, a equipe interna que contata o cliente precisa estar muito bem preparada, para não destruir o relacionamento.

A frase “construir relacionamento é com pessoas” evidencia que, apesar de se tratar de uma interação no mercado empresarial, onde altos volumes de compra são decididos, a participação das pessoas é fundamental. Principalmente, o RTV que realiza essa interação todos os dias.

O relacionamento baseia-se na *confiança* e na *lembrança*. Embora não seja o momento de investir fortemente em um programa de recompensas, o agricultor vive distante, na sua fazenda, e gosta de “ser lembrado”. Pelo menos, nas datas comemorativas, como Natal, aniversário do agricultor e familiares.

A palavra parceria aparece com frequência nas entrevistas associada a relacionamento. Para o agricultor, parceria se constrói nas horas boas e nos momentos de crise também. Uma iniciativa nesse sentido foi tomada pela Filial Cuiabá que decidiu continuar a venda de defensivos agrícolas na safra 2006, mesmo para alguns agricultores com problemas de crédito, com a visão de ser parceiro mesmo no momento de crise.

5.4 Análise dos Gaps

Para a empresa criar valor para o cliente é fundamental saber o que o cliente valoriza, sendo um processo de aprendizagem complexo. A análise dos *gaps* proposta por Zeithaml e Bitner (2003, p.48) apresenta cinco possibilidades de *gaps*. O *gap* analisado neste estudo é o *gap* 1, o qual compara as percepções da gerência frente às expectativas do consumidor.

O Quadro 6 analisa o *gap* 1, comparando as percepções sobre o programa OTO por parte dos agricultores, com as informações passadas pelos gerentes entrevistados, abordando os itens: posicionamento da Syngenta, benefícios que ganha por ser OTO, o que gostaria de ganhar por ser OTO, novas formas de interações que gostaria de ter e opiniões sobre o programa de recompensas.

Quadro 6 - Análise dos gaps entre percepções dos clientes OTO x gerentes Syngenta

Dimensão	Percepções gerentes entrevistados	Percepções do agricultor
Diferenciais da Syngenta	Bom portfólio de produtos Oferece soluções diferenciadas Parceira de negócios Inovadora Confiável	Bons produtos (7/7) Atendimento/ Assistência (4/7) Preço menor revenda (2/7) Parceira (1/7) Inovadora (1/7)
Benefícios por ser OTO	Atendimento personalizado Assistência e suporte técnico Soluções para melhorar produção, administração e comercialização	Atendimento (7/7) Informações Técnicas e Assistência Técnica - (4/7) Preço / Condições Comerciais - (3/7) C.A.S.A. - (2/7) e Convite eventos nas regiões - (1/7)
Gostaria de ganhar por ser OTO	Soluções para o agricultor Melhorar atendimento interno - projeto “No clima do cliente”	Preço (5/7); Segurança (3/7) Melhor atendimento e relacionamento interno (4/7) Maior residual de produto (1/7); Confiança (1/7)
Novas formas de interações Gostariam de ter	<i>Otopress</i> e <i>extraprática</i> – investimento na comunicação pela Internet	Mais informações técnicas, reuniões, ensaios, palestras (7/7) Eventos tipo <i>Barter</i> (1/7) Mala Direta (1/7)
Opinião sobre programa de recompensa Syngenta	Forte pressão interna para incluir no Programa OTO recompensas, como prêmios para os clientes.	Bom (5/7) ; Legal (2/7). Não é a prioridade do momento e sim produtividade.

Fonte: elaborado pela autora a partir das entrevistas (out/2006)

Na visão dos gerentes, os **diferenciais** que a Syngenta oferece são bons produtos, soluções diferenciadas, é parceira, inovadora e confiável. Os agricultores todos mencionaram com o diferencial os produtos. A maioria lembrou do atendimento personalizado, dois recordaram que o preço é menor que a revenda e apenas um considera a empresa parceira e confiável. Existe um *gap* a ser preenchido para tornar a empresa percebida como a que

oferece soluções, é parceira, inovadora e confiável. A gerência não pode desconsiderar que o agricultor está preocupado também com os diferenciais de preço.

Na visão dos gerentes, os **benefícios** que a Syngenta oferece aos clientes OTO estão centrados no atendimento personalizado, assistência e suporte técnico, querendo crescer com a oferta de soluções para a produção, administração e comercialização do agricultor OTO. Na percepção do cliente, ele ganha atendimento/ informações, assistência técnica, preço e condições comerciais diferenciadas, tem a central de atendimento C.A.S.A. e convites para eventos nas regiões. Alguns itens do catálogo de benefícios OTO precisam ser repensados, como o Mundo Agro e a extraprática (Intranet para agricultor), pois só foram compreendidos após apresentação do folheto e explicação.

Na visão dos gerentes, o que os clientes **gostariam de ganhar por ser OTO** está muito próximo das soluções que a empresa está entregando, para produção, administração e comercialização e melhor atendimento interno. Na percepção do cliente, o que ele gostaria de ganhar é preço, segurança, melhor atendimento e relacionamento interno. O *gap* aponta que preço e segurança precisam ser vendidos, antes das novas soluções de comercialização, administração e produção, pois é isso que o agricultor quer.

Na visão dos gerentes, novas **formas de interação** que os clientes gostariam de ter são a *extraprática*, uma Intranet para o agricultor acompanhar seus pedidos, e o *Otopress*, um informativo on-line semanal com notícias. Os agricultores disseram que gostariam de receber mais informações técnicas para aumentar a produtividade, no formato de reuniões, ensaios e palestras, eventos para auxiliar a compreensão da comercialização. Vale destacar que o maior *gap* está na percepção do uso da Internet. Os gerentes devem ficar atentos ao fato de os agricultores OTO fazerem pouco uso da Internet, imaginando formas de interação *off-line*, mesmo que seja via *fax*.

Vários gerentes entrevistados mencionaram uma pressão interna, por parte da equipe comercial, para que seja implantado um **programa de recompensas**, similar ao da FMC, com prêmios em função do valor gasto pelo cliente na compra de defensivos. Na percepção dos agricultores, a idéia aparece como algo legal, bom, mas que não é o que eles realmente precisam no momento, pois o que desejam são soluções para **aumentar a produtividade do negócio**. Assim, a pressão para implantar um programa de recompensas parece ser mais interna do que do cliente.

Conclusão

O ciclo de vida de uma indústria tem importante impacto sobre suas estratégias. Segundo Porter (1996, p. 157) “à medida que a indústria vai atravessando seu ciclo de vida a natureza da concorrência se modificará”. O atual estágio da indústria de defensivos agrícolas configura-se como de maturidade, dada a entrada de firmas fabricantes de produtos genéricos e a desgaste das estratégias de diferenciação por meio de desenvolvimento de novos produtos.

Ainda, segundo o autor, indústrias em estágios de maturidade apresentam concorrência de preços e aumento das marcas privadas e no que concerne ao marketing dessas firmas, prevalecem à segmentação de mercado, linhas de produtos amplas e a predominância em serviços. Desta forma, a ferramenta do marketing de relacionamento assume papel relevante na consecução de planos para vencer a concorrência com base no estreitamento das relações com clientes de maior valor. Trata-se de uma saída estratégica onde tais clientes financiam o desenvolvimento tecnológico da firma, e garantem sua sustentabilidade baseada em relações de longo prazo.

O presente estudo permite compreender a mudança nos padrões de concorrência ocorridos nos anos recentes na indústria de defensivos e a modernização das técnicas de combate e neutralização do concorrente por meio de estratégias de marketing de relacionamento. Verificou-se que não é apenas a empresa estudada que faz uso de estratégias

de diferenciação baseada em serviços que geram valor, mas esta apresenta, na percepção de seus clientes, um conjunto maior e distinto de serviços que denotam uma preocupação em manter um relacionamento duradouro.

Os resultados demonstram que, embora exista um esforço sistemático e estruturado da empresa em diferenciar-se por meio de ferramentas de criação de valor, há ainda importantes *gaps* entre a percepção dos clientes sobre essas ações e as intenções perseguidas pelos gestores do plano. A dissonância do cliente é um componente real que os gestores de marketing enfrentam cotidianamente, uma vez que cada consumidor possui curvas de utilidade que podem não representar unicidade frente as curvas de utilidade do seu segmento. Assim, a empresa precisa estar alerta para os reais benefícios perseguidos por seus clientes, buscando maximizar suas relações de troca sem perder de vista o atributo central da compra, que neste estudo consiste no aumento da produtividade com base em preço, qualidade e compromisso do fornecedor.

O estudo permite ainda concluir que os clientes tornaram-se ferramentas-chaves para a construção de estratégias competitivas neste segmento econômico, tornando-se co-membros participantes, estimulados pelo estreitamento das relações, pela requisição sistemática de suas opiniões e pelo mapeamento detalhado do seu comportamento de consumo.

As importantes lições trazidas pelo caso Syngenta sugerem outros questionamentos: até que ponto as estratégias de diferenciação baseadas no marketing de relacionamento são compensatórias dado o alto volume investido e a crescente diminuição da fidelidade dos clientes? Em que momento os serviços para criação de valor e relacionamento tornam-se *commodities* perdendo sua função central? Qual o limite que deve ser estabelecido pela empresa para que as ações não ampliam em demasia o poder de barganha de seus clientes? Qual o próximo passo para a diferenciação dado o esgotamento das técnicas de fidelização?

Estas e outras questões abrem uma ampla agenda de estudos e pesquisas que auxiliem estudiosos e gestores a avançar no entendimento das relações entre estratégias competitivas e o marketing de relacionamento, seja para qual for o setor econômico utilizado como objeto de estudo.

Referência Bibliográfica

- ARAÚJO, Paulo F Cidade. Financiamento da agricultura, evolução e perspectivas. **Preços Agrícolas**, Esalq/USP, abr. 1997
- ARIDA, Pérsio; BACHA, Edimar L; LARA-RESENDE, André .**Credit, Interest, and Jurisdictional Uncertainty**:Conjectures on the Case of Brazil. *In*: Giavazzi, F, Goldfajn, I. Inflation Targeting and Debt: the Case of Brazil, MIT, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERRY, Leonard. **Relationship Marketing**. *In* *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: AMA, 1983.
- CAMPOMAR, Marcos. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, n.3, v.26, p. 95-97, Julho/Setembro, 1991.
- CHADDAD, Fabio; JANK, Marcos. Policy coherence for development: issues for Brazil. *In*: **Global forum on agriculture**. OCDE, Paris, 2005.
- DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. **Market Driven Strategy**. New York: The Free Press, 1990.
- DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna S. **The sage handbook of qualitative research**. 3. ed. London: Sage Publications, 2005.
- EISENHARDT, Kathleen M. *Building Theories from Case Study Research*. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Minor, v.14, n.4, p.532-551, Oct. 1989.

- GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing**. Chichester, UK: Wiley, 2000.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KLEFFMANN. *AMIS (Agricultural Marketing Information System) Crop Protection*. Apresenta os tipos de pesquisa desenvolvida pelo Instituto Kleffmann. Disponível em: <http://www.kleffmann.com.br/servicos/estudos_painel.htm>. Acesso em 10 nov. 2006.
- KOHLI, Ajay K; JAWORSKI, Bernard. *Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n.2, p.1-18, April 1990.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEVITT, Theodore. *Marketing Myopia*. **Harvard Business Review**. Boston, v.41, n.4, p. 87-93, Ago/Sep 1960.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Agronegócio brasileiro**. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br>. Acesso em 02/04/2007.
- MORGAN, Robert; HUNT, Shelby D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, n.3 , p. 20 a 39, Jul. 1994.
- NEVES, Marcos. A década do agronegócio. In: **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **The One to One Future**. New York: Currency and Doubleday, 1993.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROMÁN AMIGO, Ricardo J. **Contribuição ao desenvolvimento de modelos de competição no mercado de serviços B2B**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.
- SLATER, Stanley. *Developing a customer value-based theory of the firm*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v.25, n. 2, p.162-168, Spring 1997.
- SYNGENTA ANNUAL REPORT 2005. Basiléia: Syngenta Global, fev. 2006. Disponível em: <http://www.syngenta.com/en/investor/annual_reports.aspx>. Acesso em: 20 out. 2006.
- SYNGENTA. Portal da Syngenta. **Informações Syngenta no Brasil**. Disponível em: <<http://www.syngenta.com.br/>>. Acesso em: 10 março 2006.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- WEBSTER JR., Frederick E.; WIND, Yoram. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975.
- WOODRUFF, Robert B. *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantages*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 25, n.2, p. 139-154, Spring, 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary J. *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A means-end model and synthesis of evidence*. **Journal of Marketing**. Chicago, v.52, p.2-22, Jul. 1988.