

MEGAPRODUTORES: A ESTRATÉGIA QUE DEU ORIGEM A UMA NOVA CATEGORIA DE PRODUTORES NOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

Megafarmers: The strategy that created a new category of farmers in agroindustrial systems

RESUMO

Em 2011, uma importante instituição financeira criou em sua estrutura de *private banking* uma carteira formada exclusivamente por produtores rurais. Tal estratégia evidenciou a heterogeneidade entre os produtores rurais brasileiros, ainda pouco explorada pela literatura. Nesse sentido, objetivou-se nesse estudo descrever a estratégia que originou esta nova categoria de produtores, identificando os motivos que influenciaram a sua implementação. Para tanto, realizou-se um estudo de caso sobre a estratégia adotada pela instituição estudada. As informações foram coletadas por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com 6 funcionários envolvidos diretamente no processo que deu origem aos Megaprodutores. Conforme os resultados, a estrutura dos mercados de *private banking* e de crédito rural foram os principais influenciadores para que a instituição criasse e implementasse a estratégia analisada. Também foi identificado que a estratégia contribuiu para que o banco estudado se posicionasse de maneira mais competitiva no mercado rural, além de influenciar a conduta dos demais participantes. Ademais, os achados da pesquisa evidenciam um novo perfil de produtores rurais, com necessidades e capacidades diferentes daquelas usualmente conhecidas.

Patrick Fernandes Lopes
Banco do Brasil S.A.
prof.patricklopes@gmail.com

Angélica da Silva Azevedo
Universidade Federal de Lavras
angelica.sazevedo1@gmail.com

Luiz Gonzaga de Castro Junior
Universidade Federal de Lavras
gonzaga.ufla@gmail.com

Recebido em: 27/05/2020. Aprovado em: 07/12/2020.
Avaliado pelo sistema *double blind review*
Avaliador científico: Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme
DOI: 10.48142/2220201656

ABSTRACT

In 2011, a major financial institution created in its private banking structure a portfolio made up exclusively of rural producers. With an eye on the opportunities present among rural customers, this institution started offering them typical services in the private market, such as wealth management and specialized investment consultancy, in addition to meeting the usual demand of the category, credit. Such a strategy showed the heterogeneity among Brazilian rural producers, still little explored in the literature. In this sense, the objective of this study was to describe the strategy that originated this new category of producers, identifying the reasons that influenced its implementation. To this end, a case study was carried out on the strategy adopted by the studied institution. The information was collected through document analysis and semi-structured interviews with 6 employees directly involved in the process that gave rise to Megaproducers. According to the results, the structure of the private banking and rural credit markets were the main influencers for the institution to create and implement the analyzed strategy. It was also identified that the strategy contributed for the studied bank to position itself more competitively in the rural market, in addition to influencing the conduct of the other participants. In addition, the research findings show a new profile of rural producers, with needs and capacities different from those usually known. The research findings also point to the presence of a new profile of producers present in the Brazilian agro-industrial systems, revealing a portion of rural producers with needs and capacities different from those usually known.

Palavras-chave: segmentação de mercado; agronegócio; private banking.

Keywords: market segmentation; agribusiness; private banking.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos maiores mercados de *private banking* da América Latina. Conforme informações da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais – ANBIMA (2020), atualmente, o mercado de *private* brasileiro administra um volume de

R\$1,1 trilhão. Desse total, R\$ 608 bilhões se referem a aplicações em fundos de investimentos e R\$441 bilhões em títulos e valores mobiliários. Ainda segundo a associação, o mercado conta com a atuação de quase 2 mil profissionais especializados em gestão de carteiras, que atendem 57 mil grupos econômicos e familiares.

O *private banking* consiste em um grupo de produtos e serviços direcionados, especificamente, para indivíduos e famílias detentoras de alto patrimônio líquido (ARORA; MISRA; VERMA, 2019; MORALES MEDIANO; RUIZ-ALBA, 2019). Os indivíduos que possuem um alto patrimônio líquido apresentam necessidades e demandas diferentes daquelas usualmente atendidas pelos bancos comerciais (CHUNG; CHUNG; ARMSTRONG, 2014), sendo oferecido a eles um atendimento personalizado (MORALES MEDIANO; RUIZ-ALBA, 2019).

Os serviços financeiros oferecidos aos clientes *private* são de alta qualidade. Além da oferta dos produtos convencionais do banco de varejo, são oferecidos a esses clientes o gerenciamento de portfólio, serviços de consultoria em investimentos, planejamento imobiliário e consultoria tributária. O objetivo é auxiliar esses clientes a manterem e expandirem suas riquezas a longo prazo. Normalmente, as instituições bancárias possuem departamentos separados para prestar esses serviços (ARORA; MISRA; VERMA, 2019).

Como o cliente *private* possui expressivo patrimônio em ativos físicos e financeiros, além de ser capitalizado, há a visão geral de que tal cliente não demanda operações de crédito (ABRATT; RUSSEL, 1999; FINKEN; KAUFMANN; BOWN, 2016; NATHAN, 1996), sendo considerado apenas como investidor. E, quando surge alguma demanda por crédito, conforme apontado por Segura e Strehlau (2014), ela não é atendida por meio da estrutura de *private*.

No entanto, a partir de 2011 observou-se uma expansão no volume das operações de crédito sob gestão do mercado de *private banking*, além do aumento do volume de atendimento aos produtores rurais (ANBIMA, 2015a). Esse movimento coincidiu com o início de uma estratégia de segmentação de mercado de um dos principais bancos brasileiros. Neste ano, o banco em questão, que constituiu objeto de estudo do presente trabalho, implementou em sua estrutura de *private* carteiras de clientes formadas exclusivamente por grandes produtores rurais, detentores de Receita Anual Bruta (RBA)¹ superior a R\$10 milhões. Estes clientes passaram a ser identificados pelo banco como Megaprodutores.

¹Legalmente, para que um cliente seja considerado e atendido como perfil *private* é necessário que possua, pelo menos, R\$ 1 milhão em investimentos financeiros (ANBIMA 2015b). No entanto, também é possível considerar como critério para o enquadramento de um cliente nesse perfil o seu nível de renda mensal ou, no caso de produtores rurais, a Receita Bruta Agropecuária Anual (RBA) (Maude, 2006; Qin, Levchenko e Khudolii, 2016).

Em virtude da intensidade desse movimento estratégico, o termo Megaprodutores passou a ser utilizado por outros agentes do mercado financeiro e pelos demais participantes dos sistemas agroindustriais brasileiros. Isso ocorreu pelo fato de a estratégia ter evidenciado para o mercado um conjunto específico de produtores rurais que possuem potencial de negócios, tanto no que se refere à gestão de recursos financeiros e de patrimônio, quanto no que se refere à realização de operações de crédito.

A identificação deste novo perfil de produtor ressaltou a heterogeneidade existente entre os participantes dos sistemas agroindustriais brasileiros, o que permite uma melhor compreensão dos agentes que o compõem, com ênfase nas suas características e necessidades. Diante da importância e contribuição da caracterização dos Megaprodutores, o objetivo deste estudo é descrever a estratégia que originou esta nova categoria de produtores e identificar os motivos que influenciaram a sua implementação. Para tanto, foram realizadas a análise documental de documentos disponibilizados pela instituição e entrevistas semiestruturadas com funcionários diretamente envolvidos no processo de criação da estratégia.

Ressalta-se que tradicionalmente os produtores rurais são observados como uma classe homogênea, não sendo direcionado a eles políticas ou prestação de serviços diferenciados. Dessa forma, as análises referentes a esta classe acabam sendo realizadas de maneira agregada. Evidenciar os motivos que fomentaram a identificação e criação desta nova categoria de produtores contribui para uma melhor compreensão dos possíveis impactos dessa estratégia nos processos de coordenação dos sistemas agroindustriais, além de proporcionar informações relevantes para o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido pelos demais agentes inseridos neste contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A conduta das firmas, ou seja, sua estratégia, pode influenciar a estrutura do mercado, bem como o seu desempenho e o desempenho das firmas nele inseridas. Nesse sentido, a análise das estratégias individuais é fundamental para o entendimento de um determinado mercado.

De acordo com Delgado (2007), Farina e Zylbersztajn (1997) e Silveira (2015), para se compreender o funcionamento de um determinado mercado, dentro de uma abordagem sistêmica, é fundamental que seja conhecida a maneira como se organizam e se relacionam

as firmas participantes das categorias que compõem esse mercado. Adicionalmente, os autores defendem que é necessária a compreensão das estratégias individuais desenvolvidas nesse mercado, já que são elaboradas para que as firmas possam aumentar sua competitividade e, conseqüentemente, aumentar sua capacidade de concorrência. Assim, essas estratégias são fundamentais para a definição da estrutura desse mercado e de seu nível de concorrência.

Além disso, é por meio da concorrência que os sistemas econômicos conseguem garantir os estímulos necessários para que as firmas reduzam custos, aumentem a qualidade de seus processos e procurem desenvolvimento tecnológico (ACOSTA; SOUZA, 2017). Nesse sentido, de acordo com Kennedy, Harrison e Piedra (1998) e Sultan (2017), a competitividade pode ser definida como a capacidade de uma firma sobreviver ou crescer em seu mercado ou em novos mercados. Ela pode ser explicada por indicadores de eficiência como custos ou produtividade, mas o que é determinante para o ganho de competitividade é a inovação em produtos, os processos e as ações estratégicas desenvolvidas.

Os fatores que influenciam a competitividade das firmas nos mercados são: ambiente organizacional, ambiente institucional, ambiente tecnológico, ambiente competitivo, estratégias individuais e desempenho (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; SHISHODIA; BABU, 2017). As estratégias individuais, entretanto, podem ser definidas como a base da competitividade, uma vez que ampliam e renovam a capacitação das firmas nas dimensões exigidas pelos mercados em que atuam (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995; SHISHODIA; BABU, 2017).

Por causa disso, Farina (1999) e Sarturi et al. (2016) defendem que é necessário que a conduta das firmas seja considerada na análise de competitividade de um Sistema Agroindustrial (SAG), uma vez que as ações estratégicas individuais influenciam a estrutura e os processos de coordenação desse sistema como um todo. De acordo com as autoras, a coordenação e a competitividade de um sistema agroindustrial é o resultado das ações estratégicas das firmas pertencentes às categorias que compõem esses sistemas.

Dessa maneira, uma ação estratégica também pode ter a capacidade de permitir que uma firma, individualmente ou não, altere as características de seu ambiente e da estrutura do mercado em que atua, permitindo uma melhor posição em relação aos seus concorrentes (BEST, 1990; HELMSING, 2016; SOPTA; ZELIC, 2017). Essas

ações estratégicas podem ser divididas entre curto e longo prazos. No curto prazo, foca-se nas estratégias de preço e de sobrevivência. No longo prazo, entretanto, o enfoque se dá nas estratégias de crescimento das firmas. Nesse sentido, as principais estratégias de crescimento que podem ser utilizadas são as estratégias de fusões e aquisições, diversificação e integração vertical. Além disso, as estratégias de segmentação de mercado e de diferenciação também podem ser utilizadas, já que buscam uma posição mais favorável na disputa pelos consumidores (AZEVEDO, 2000; SHIKIDA; AZEVEDO; FREITAS, 2015).

Entretanto, é importante atentar que estratégias bem-sucedidas em determinado momento podem se tornar ineficientes caso ocorram mudanças nos padrões de concorrência e na estrutura do mercado. Por causa disso, são fundamentais o monitoramento e a constante análise de novas estratégias individuais, já que elas possuem a capacidade de indicar tendências e mudanças. Além disso, a identificação, descrição e compreensão de novas estratégias pode facilitar e incentivar sua adoção por outros participantes do mercado (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1997; SILVEIRA, 2015).

Assim, apesar da identificação do impacto de uma estratégia individual na estrutura do mercado não ser um procedimento simples e de, poucas vezes, apresentar uma relação causal direta, os estudos que propiciem uma melhor compreensão das estratégias dos participantes de um SAG são sempre importantes para o aperfeiçoamento de políticas públicas, desenvolvimento de ferramentas de coordenação, melhoria dos processos de governança e aumento da competitividade destes SAG's (NEVES et al., 2004; ZYLBERSZTAJN, 2017). Nesse sentido, observa-se que estudos que permitam a análise das estratégias individuais das firmas e de seus impactos nas estruturas dos sistemas agroindustriais apresentam grande relevância para a compreensão desses sistemas e, adicionalmente, de suas competitividades.

3 METODOLOGIA

Para atender o objetivo de descrever a estratégia que deu origem aos Megaprodutores e identificar os motivos para a sua implementação foi realizado um estudo de caso. O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real (YIN, 2015). Os objetivos desse método de pesquisa são o de capturar o esquema de referência e definição de uma dada situação; permitir um

exame detalhado de um processo organizacional; além de esclarecer fatores particulares relacionados ao caso em estudo e que permitem um maior entendimento de sua casualidade (BRESSAN, 2000; YIN, 2015).

O objeto deste estudo de caso é um banco brasileiro que, por meio sua estrutura de *private banking*, deu origem a categoria dos Megaprodutores rurais. Para manter a confidencialidade da organização, o banco é identificado como banco A e a sua estrutura de *private banking* como PBA.

As informações acerca do Banco A e de seu projeto foram coletadas por meio da análise documental e entrevistas semiestruturadas com funcionários diretamente envolvidos na criação e implementação da estratégia. A análise documental foi realizada em material disponibilizado pelo Banco A e pelo PBA. Para as entrevistas semiestruturadas foi elaborado um roteiro com base nas informações coletadas na análise documental e nos fundamentos teóricos dos SAG's, sendo as perguntas direcionadas para compreender como se deu o processo que originou a categoria de Megaprodutores.

Os entrevistados, identificados como Executivos, foram escolhidos a partir de três grupos diferentes, ligados a uma das principais diretorias do Banco A envolvidas na estratégia analisada. A seleção dos participantes da pesquisa foi baseada na capacidade deles em fornecerem o maior conjunto de informações possível. Dessa forma, foram realizadas seis entrevistas individuais, com pessoas diretamente ligadas na criação e implementação do processo que originou a categoria estudada. Conforme solicitação dos participantes, as entrevistas não foram gravadas, sendo realizadas anotações e registros por parte do entrevistador. No Quadro 1 é apresentado o detalhamento das entrevistas realizadas.

QUADRO 1 – Detalhamento das entrevistas realizadas

Entrevistado	Diretoria	Data da entrevista	Duração
Executivo 1	A	08/11/2016	120 minutos
Executivo 2	A	10/11/2016	120 minutos
Executivo 3	B	13/12/2016	90 minutos
Executivo 4	B	08/02/2017	60 minutos
Executivo 5	C	09/02/2017	60 minutos
Executivo 6	C	23/03/2017	90 minutos

Fonte: elaborado pelos autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O Banco A: histórico e aspectos organizacionais

O Banco A é uma instituição financeira que atende cerca de 24 milhões de clientes e possui mais de 4 mil agências distribuídas no Brasil e no exterior. O banco também coordena um conglomerado formado por diversas empresas, possui mais de 4 mil agências, distribuídas no Brasil e no exterior, e mais de 24 milhões de clientes. Além disso, coordena um conglomerado formado por diversas empresas. Suas ações são negociadas em bolsa e possui rigorosas práticas de governança corporativa.

Em 2000, a instituição criou uma estrutura de *private banking*, com o objetivo de ofertar soluções financeiras para um seletivo grupo de clientes denominados como *private*. Os indivíduos que se encaixam nesse perfil possuem um relevante volume de recursos financeiros disponível para aplicações e, devido a isto, são fortemente disputados por bancos internacionais. Além do atendimento personalizado, estes clientes também buscam um relacionamento exclusivo e altamente qualificado com a instituição financeira, sendo atendido em termos de consultoria financeira e assessoria na gestão de fortunas.

A estrutura desse serviço foi viabilizada, inicialmente, a partir da criação de uma *joint venture* com um grande banco internacional. Por meio dela, um conjunto de clientes do Banco A detentores de grande volume de recursos financeiros começaram a receber produtos e serviços diferenciados, bem como consultoria financeira especializada.

Em 2001, o Banco A adquiriu a parte de seu sócio internacional e a *joint venture* foi finalizada. A partir de então, seus funcionários começaram a ser treinados como consultores financeiros e passaram a realizar toda assessoria para os clientes *private*. Com o término da parceria a estrutura criada passou a ser chamada de PBA, além de ser gerenciada de forma descentralizada e independente.

A expansão do atendimento aos clientes com perfil *private* pelo Banco A aconteceu em 2010. Neste ano, todos os clientes com volume de recursos aplicados acima de R\$ 1 milhão foram transferidos para o PBA. Para tanto, a estrutura de atendimento foi expandida para todas as regiões do país. Tal mudança foi impulsionada pela competitividade no mercado de *private banking*, que impôs ao PBA a necessidade de aumentar sua rentabilidade. Desse modo, ações para o aumento da sua base de clientes e para ganhos de escala foram incentivados. Outro ponto

que pode ser destacado como influente na ampliação dos serviços *private* diz respeito à rentabilidade proporcionada por eles, sendo verificado uma superioridade em relação aos clientes atendidos na estrutura de varejo da empresa.

Com essa expansão, o Banco A passou a se destacar no mercado de *private banking* brasileiro, com o alcance da quinta posição do ranking nacional. Posteriormente, em 2011, a instituição financeira realizou uma nova ampliação, desta vez acompanhada de uma inovação no setor. Influenciada por uma série de fatores, o banco começou a analisar o potencial de produtores rurais como clientes *private*. Os resultados fomentaram a criação da categoria de Megaprodutores, sendo as estratégias adotadas para o seu desenvolvimento e implementação discutidas nas próximas seções.

4.2 Motivações para a estratégia de criação dos Megaprodutores

Após a forte expansão do PBA no mercado de *private banking*, ocorrida em 2011, foi elaborada a estratégia para a criação da categoria de Megaprodutores. No início, foram selecionados para o atendimento produtores rurais que apresentavam uma Receita Bruta Anual (RBA) superior a R\$10 milhões. Esse processo de ampliação das atividades resultou no aumento considerável dos custos do PBA, o que evidenciou a necessidade da estrutura de *private banking* de incrementar a sua rentabilidade de forma a se destacar na instituição, conforme apontado pelo Executivo 1:

“O PBA havia crescido muito e, obviamente, havia um custo maior de consultores e escritórios. Apesar do ganho de escala, a rentabilidade na gestão de recursos é pequena quando comparada com outros produtos financeiros, por isso, havia necessidade de criação de algum produto ou serviço que permitisse aumentarmos nossa rentabilidade e nos destacarmos na instituição” (EXECUTIVO 1)

A necessidade de aumento da rentabilidade também fica evidente na fala do Executivo 2, que reforça a importância desse incremento para que o Banco A continuasse a expansão do PBA:

“O mercado de *private banking* é muito competitivo e nós já havíamos conquistado forte posicionamento no ranking de gestores de recursos, estando, em 2010, na 5ª posição. Apesar disso, a rentabilidade era baixa para que pudéssemos nos destacar dentro do Banco A. Era um resultado positivo e muito bom, que seria ótimo para qualquer instituição menor, mas não para um grande conglomerado. Se quiséssemos continuar crescendo até a primeira posição do ranking, precisávamos apresentar

resultados mais significativos, que permitissem que continuássemos tendo o apoio e os investimentos necessários. Precisávamos de algo que nos diferenciasse significativamente” (EXECUTIVO 2).

Diante da necessidade de diferenciação e aumento da rentabilidade, o PBA iniciou uma série de estudos para identificar novos nichos de clientes *private*, bem como a criação de novos produtos. Dessa forma, a consultoria em planejamento pessoal passou a ser o principal direcionador das ações do PBA:

“Após o forte movimento de expansão, iniciado em 2010, e do grande aumento do número de clientes, percebemos que havia necessidade de aumentarmos o foco no processo de consultoria em planejamento financeiro pessoal. Isso já era o normal do mercado de *private banking* e nosso também, mas percebemos mais claramente que esse era o caminho para a diversificação de produtos oferecidos” (EXECUTIVO 1).

A abrangência de um maior número de clientes representou a oportunidade para a oferta de produtos de seguro e previdência, além de permitir a identificação de demanda por produtos atípicos do segmento *private*:

“Com o crescimento da base de clientes, percebemos que nosso diferencial em relação aos novos clientes era justamente estar mostrando para eles o planejamento financeiro pessoal. Para muitos, estávamos fazendo uma ação de educação financeira e conscientizando-os de que eles eram clientes *private*, ou seja, eles eram ricos e muitos não sabiam disso. Por outro lado, passamos a identificar outras necessidades dentro deste processo de planejamento, que abria novas oportunidades de negócios. Dentre essas necessidades, passou a nos chamar atenção a demanda por operações de crédito” (EXECUTIVO 2).

Ainda neste período, foi identificado pelo Banco A que a maioria dos clientes atendidos na estrutura de varejo aumentavam o volume de aplicações ao serem atendidos pelo PBA. Verificou-se, também, que os clientes com perfil *private* atendidos pelo PBA apresentavam um maior nível de fidelização e rentabilização, bem como um menor nível de evasão se comparados com os clientes de mesmo perfil atendidos pelo varejo.

Diante dos diferenciais apresentados pelos clientes *private*, a instituição investiu em diversas ações para a identificação de outros públicos em potencial atendidos pelo banco. Agora, além da necessidade de aumento da escala e rentabilidade do PBA, havia a preocupação em proteger a base de clientes. Isso permitiu que o PBA ganhasse visibilidade no Banco A e que o trabalho

desenvolvido por esta estrutura fosse melhor entendido pelos demais setores.

Dentre as ações realizadas, uma que se destacou foi a que identificou os grandes produtores rurais como potenciais clientes *private*, conforme informado pelo Executivo 1:

“O grande produtor rural é um público que passou a chamar nossa atenção, pois com a ampliação do PBA para diversas cidades do interior, passamos a ter muitos clientes *private* tradicionais que também eram produtores rurais. Além disso, era gritante o tamanho do patrimônio e da riqueza de alguns produtores rurais, o que despertou o interesse do PBA. Apesar disso, no primeiro momento, não foi cogitado encarteirar este público, pois eles realizavam muitas operações de crédito rural e nós não tínhamos estrutura no PBA para assumir o atendimento que era feito pelas agências de varejo” (EXECUTIVO 1).

Em paralelo à identificação do potencial dos produtores rurais como clientes *private*, o Banco A detectou mudanças na estrutura do mercado de crédito rural, com a entrada de novas firmas. Isso representava uma concorrência direta com a instituição para o atendimento das demandas de crédito feitas pelos produtores. Dentre os novos entrantes, destaca-se a presença de um importante banco internacional, com relevante capacidade de *funding*, experiência em crédito rural e práticas diferenciadas de atendimento, alinhadas aos processos de consultoria financeira pessoal.

Outra ameaça detectada foi o crescimento na atuação dos participantes tradicionais, como grandes bancos e *tradings*, que adotaram uma postura mais agressiva no mercado, tornando-o mais competitivo. Ainda neste contexto, o Banco A constatou a presença de uma forte insatisfação dos maiores produtores rurais em relação ao seu atendimento, conforme o Executivo 5:

“Em vários eventos agropecuários, feiras e palestras em que participávamos havia uma constante reclamação dos maiores produtores rurais, muitos deles formadores de opinião, de que o Banco A era muito burocrático, não dava um atendimento rápido e não disponibilizava recursos suficientes” (EXECUTIVO 5).

Em alguns casos, a insatisfação foi refletida nas decisões dos produtores. O banco identificou que alguns clientes não estavam mais considerando a instituição como principal parceiro para negócios, o que resultou na diminuição do volume de crédito contratado, segundo o Executivo 6:

“A situação era complicada, estávamos perdendo um cliente tradicional e influente. Além de reclamar do atendimento e do pouco crédito disponibilizado,

ele estava passando a pegar menos crédito conosco” (EXECUTIVO 6).

Essa situação foi levada para a diretoria do Banco A, que começou a analisar possíveis soluções para contornar o problema. As discussões apontavam para a priorização da blindagem dos clientes e a melhoria do atendimento como forma de superar as dificuldades. Desse modo, o PBA foi considerado como a melhor estrutura de atendimento para canalizar esses clientes. No entanto, juntamente com a solução foram identificados novos desafios para serem superados: em relação ao serviço de consultoria financeira e atendimento personalizado, o PBA possuía capacidade suficiente para atender os novos clientes, mas não dispunha de estrutura de atendimento e *know-how* em crédito rural para fazê-lo, conforme declaração do Executivo 1:

“Encarteirar os grandes produtores rurais era algo muito interessante para o PBA. Eles eram reconhecidamente portadores de grande patrimônio. Isso nos interessava e nós sabíamos que podíamos fazer um grande trabalho. O problema era que nós não tínhamos estrutura e nem *know-how* para fazer crédito rural” (EXECUTIVO 1).

Somado a isso havia o problema de mão de obra, já que os consultores do PBA não eram profissionais com experiência na análise e condução de operações de crédito rural:

“Nós não tínhamos estrutura para fazer crédito rural e nós não tínhamos pessoal preparado para fazer o atendimento em relação ao agronegócio. Nossa equipe era formada por consultores financeiros, que em sua maioria, desconheciam totalmente o agronegócio” (EXECUTIVO 2).

De acordo com os entrevistados, a falta de *know-how* em crédito rural exigia um grande investimento na adequação da estrutura e no treinamento da equipe do PBA. Para que esse investimento fosse viável, fazia-se necessário que houvesse um grande incremento de negócios que, consequentemente, influenciasse a rentabilidade desses clientes. Nesse contexto de discussões acerca da melhoria no atendimento dos produtores rurais, iniciou-se outro debate que tratava de uma constante reivindicação dos grandes produtores rurais. De acordo com eles, o limite de crédito disponibilizado pelo Banco A era insuficiente para suas necessidades e não refletia as suas reais capacidades de pagamento.

Ficou evidente, portanto, que mesmo que a instituição financeira realizasse melhorias no atendimento ao cliente, os maiores produtores rurais somente seriam blindados se houvesse uma maior disponibilidade de crédito. Isso era um sinal de que havia um potencial para

o incremento nos negócios e para a rentabilização dos clientes, o que viabilizaria os investimentos necessários para a adequação do PBA aos produtores rurais.

No entanto, para que isso fosse possível o banco precisou rever seus processos. Conforme o setor de análise de crédito, qualquer aumento nos limites de crédito deveria ocorrer após investigações aprofundadas sobre as atividades desenvolvidas pelos produtores rurais, o que ajudaria a diminuir a assimetria de informação entre as partes envolvidas. Nesse sentido, fazia-se necessário o desenvolvimento de novos processos de análise de crédito, mais abrangentes e capazes de demonstrar com exatidão a real situação financeira e operacional de cada cliente:

“Nós não podíamos dar mais crédito para os grandes produtores rurais com base no processo que tínhamos, que era voltado para todos os tipos de clientes, ou seja, nossas informações sobre o cliente eram limitadas e o processo era massificado. Só poderíamos aumentar a disponibilidade de crédito se reduzíssemos a assimetria de informação” (EXECUTIVO 3).

“Só daria para aumentar os volumes de crédito com um processo de análise e acompanhamento de clientes que fosse mais completo e mais confiável. Além disso, precisaríamos saber melhor qual a situação financeira de cada cliente, seus planos, suas práticas e sua governança” (EXECUTIVO 4).

Após diversas análises, ficou claro que para prosseguir com o processo de blindagem e rentabilização dos clientes o banco precisaria aumentar a disponibilidade de crédito e, conjuntamente, trabalhar para diminuir a assimetria informacional, melhorar o atendimento e intensificar o relacionamento. O PBA já desenvolvia esse tipo de atividade com seus clientes *private*, portanto, já possuía expertise de como trabalhar nessa frente. Diante disso, o Banco A decidiu, finalmente, ampliar e adequar o setor com uma estrutura para o atendimento dos grandes produtores rurais e suas demandas. Surgia então, em 2011, o projeto *Private Rural*, que deu origem aos Megaprodutores:

“Não tinha nome no começo, era chamado projeto *Private Rural*, mas após isso, surgiu a necessidade de diferenciarmos o produtor rural *private* dos demais produtores, para que houvesse eficiência na comunicação do Banco A e na adequação de normas e processos. Bom, já existiam os grandes produtores, se eles eram maiores que os grandes, por que não os chamar de Megas, ou melhor, Megaprodutores?” (EXECUTIVO 2).

O Executivo 5 explica que os Megaprodutores não eram somente grandes produtores rurais. Eles eram

os maiores agricultores do Brasil e possuíam necessidades específicas em relação ao atendimento:

“O termo Megaprodutores surgiu da necessidade de diferenciar o tipo de produtor rural que seria atendido pelo PBA. Eram os maiores produtores rurais do Brasil, não eram apenas grandes. Além disso, estes produtores tinham uma necessidade de atendimento diferenciando em função do tamanho de sua atividade produtiva e de seu patrimônio” (EXECUTIVO 5).

Após a identificação da necessidade de adequar seus processos, seu atendimento e sua estrutura para atender de forma satisfatória os Megaprodutores, o Banco A precisou adotar uma série de ações que possibilitassem o desenvolvimento do trabalho pelo PBA. A forma como a estratégia foi implementada na instituição é apresentada na próxima seção.

4.3 A implementação e o desempenho da estratégia

Conforme discutido na seção anterior, a implementação da estratégia de atendimento aos Megaprodutores exigiu a readequação dos processos e da estrutura do PBA. Para tanto, inicialmente foi preciso identificar quais clientes encaixam neste perfil para, em seguida, direcioná-los ao atendimento oferecido pelo setor *private*.

Foram realizadas análises para detectar o conjunto de clientes que havia reduzido o volume de operações em crédito, ou seja, quais estavam deixando de operar com o Banco A. Também buscou-se identificar quais produtores rurais possuíam potencial para a gestão de recursos, com volume de investimentos ou patrimônio adequado para o mercado de *private banking*.

Após esse processo, concluiu-se que o público-alvo para o atendimento pelo PBA seria os grandes produtores rurais com RBA acima de R\$ 10 milhões. Esse critério, segundo as entrevistas realizadas, permitiu a seleção dos clientes que estavam reduzindo suas operações com o Banco A, mas que ainda assim apresentavam potencial para o aumento dos negócios tanto na linha de crédito quanto na gestão de recursos. Tal parâmetro também é utilizado pelo mercado financeiro, conforme a legislação que dispõe sobre o crédito rural.

Com o critério inicial de seleção definido, o Banco A prosseguiu com as adequações necessárias para que a estrutura de PBA pudesse realizar o acompanhamento efetivo dessa nova categoria de clientes. Primeiramente, foram criadas mais de 71 carteiras *private*, estabelecidas em plataformas espalhadas por todo o país e localizadas em 47 cidades consideradas como polos regionais. Cada

carteira foi desenvolvida para atender, no máximo, 15 grupos agropecuários, formados pelos membros da família do produtor rural ou pelo grupo de sócios de uma determinada atividade.

Havia um gerente em cada carteira *private*, atuando como consultor especializado em gestão de recursos e crédito rural. Esse foi um importante desafio para que a estratégia fosse implementada, visto que os profissionais que já atuavam no PBA não possuíam conhecimento sobre crédito rural ou sobre o mercado agropecuário. O Executivo 1 relata a solução encontrada para superar a dificuldade:

“Para atender estes clientes buscamos os melhores profissionais em agronegócio que existiam na estrutura de varejo. A remuneração oferecida e a estrutura de trabalho eram melhores que as do varejo e com isso, conseguimos atraí-los. Era mais interessante desenvolvermos estes profissionais e darmos o treinamento necessário em gestão de recursos do que tentarmos ensinar crédito rural para os profissionais que já estavam no PBA. A curva de aprendizagem no agronegócio é maior e mais complexa. Além disso, a maioria destes profissionais era das regiões onde as carteiras estavam sendo montadas e já possuíam um relacionamento com os clientes que seriam migrados, o que facilitaria a transição” (EXECUTIVO 1).

O gerente também contava com dois assistentes para auxiliá-lo no trabalho com os produtores. O objetivo era permitir que o gerente focasse na realização dos negócios e no relacionamento com o cliente, enquanto um dos assistentes ficava na plataforma local para cuidar das demandas operacionais e o outro, alocado em outra cidade e em uma estrutura centralizada, era responsável por conduzir as operações de crédito.

A estrutura centralizada para as operações de crédito foi montada, exclusivamente, para o atendimento dos Megaprodutores com o intuito de agilizar a análise e a liberação de crédito sem comprometer a segurança da operação. Por meio de uma estrutura especializada e exclusiva, a instituição pretendia resolver o problema da demora do atendimento de crédito. Ainda no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e facilitar a consultoria oferecida pelos gerentes, outras ferramentas foram disponibilizadas para as novas carteiras, conforme relatado pelo Executivo 2:

“Estes novos consultores *private* deveriam estar constantemente com o cliente. Além de fortalecer o relacionamento, a ideia era aumentar o conjunto de informações para análise de crédito. O consultor deveria saber tudo sobre a atividade do cliente, avaliar sua lavoura e conhecer sua realidade. Para isso, demos

a estrutura necessária. Além dos assistentes e de uma carteira com poucos clientes, cada consultor possuía um carro à disposição, telefone celular e equipamentos de digitalização de documentos. Tudo isso para que eles pudessem visitar as fazendas, as lavouras e para que pudessem conversar com a equipe e com os clientes a qualquer momento. Tiramos o atendimento de dentro do banco e colocamos o atendimento na propriedade do cliente” (EXECUTIVO 2).

Outro ponto importante identificado para que a estratégia fosse devidamente implementada se referia a necessidade de diminuir a assimetria de informação, como forma de viabilizar o aumento na disponibilidade de crédito. Para que isso fosse possível foi criada uma equipe específica para a análise e estabelecimento de novos limites de crédito aos Megaprodutores. Por trabalhar exclusivamente para esta categoria de produtores a equipe tinha a liberdade de empregar procedimentos para o levantamento de informações mais adequados, como a visita às propriedades e conversas com os clientes.

O novo processo para a análise de crédito também contou com o apoio de um engenheiro agrônomo, disponibilizado para cada carteira. Sua função era efetuar o acompanhamento técnico das atividades agropecuárias do cliente e elaborar um relatório técnico com uma análise sobre as atividades a serem financiadas, incluindo informações sobre custos de produção e estratégias de comercialização.

Como complemento ao relatório técnico foi estabelecido um segundo documento, inédito no processo de análise de crédito do Banco A, que reunia diversas informações qualitativas relacionadas às práticas gerenciais, ambientais e de governança dos Megaprodutores. Esse relatório também incluía uma análise do posicionamento dos produtores atendidos e de suas atividades nos sistemas agroindustriais (SAGs), com a avaliação do relacionamento deles com os demais participantes dos sistemas.

É importante que a etapa da avaliação qualitativa na análise de crédito seja destacada, pois evidencia claramente que os Megaprodutores começaram a ser considerados nas análises técnicas do Banco A e do PBA como uma categoria própria dentro dos SAGs brasileiros, conforme declarações dos entrevistados:

“A avaliação qualitativa feita no relatório tinha como objetivo diminuir a assimetria de informações e compreender melhor os pontos fortes e pontos fracos do cliente, além de identificar as ameaças e oportunidades existentes para o cliente e para a atividade a ser financiada. Além disso, tinha o objetivo de entender

qual a posição do cliente no mercado, sua relação com concorrentes, fornecedores e clientes” (EXECUTIVO 3).

“Os Megaprodutores haviam sido identificados por nossas análises como uma categoria ou categoria diferenciada. Eles eram aqueles grandes produtores rurais, com grande patrimônio, com potencial para gestão de recursos, com necessidade de maior volume de crédito e com necessidades diferenciadas de atendimento. Todo o processo de implantação foi montado de maneira a propiciar uma nova estrutura para um novo tipo de produtores rurais. Na nossa visão, esses produtores não eram produtores comuns, eram uma outra categoria, totalmente diferente, com necessidades diferentes” (EXECUTIVO 6).

Após a definição e criação da estrutura para o atendimento dos Megaprodutores, foi iniciado o processo para o encarteiramento dos clientes. Esse processo foi desenvolvido em duas frentes de ação. Inicialmente, foram migrados todos os clientes ativos do Banco A que possuíam RBA acima de R\$ 10 milhões. Esses produtores eram avisados por suas agências e, posteriormente, visitados pelos consultores do PBA que apresentavam o conceito de atendimento da nova estrutura. A outra frente de ação foi a recuperação de clientes que haviam interrompido as operações com o Banco A ou diminuído o volume. Para tanto, a instituição contou com o apoio das agências de varejo, além de formalizar parcerias com cooperativas, assistências técnicas e revendas de produtos agropecuários para que esses clientes fossem identificados e visitados. Esses produtores recebiam as visitas da equipe do PBA, que os incentivava a realizar uma nova análise de limite de crédito, reestabelecendo o relacionamento entre as partes:

“O objetivo neste período era encarteirar e voltar a atuar com todos os produtores rurais brasileiros que possuíam perfil de Megaprodutores. Só não eram encarteirados produtores rurais que possuíam alguma restrição muito grave, pois mesmo aqueles que possuíam alguma restrição de crédito deveriam ser encarteirados, já que também possuíam potencial na gestão de recursos” (EXECUTIVO 2).

Algumas dificuldades no período de implementação da estratégia foram relatadas pelos entrevistados. A primeira diz respeito às mudanças necessárias dentro do Banco A e em seus processos. Inserido em uma cultura corporativa voltada para processos massificados de atendimento, o banco precisou promover transformações nos padrões estabelecidos até então para desenvolver um modelo personalizado e altamente especializado que suprisse as demandas dos Megaprodutores.

Outra dificuldade a ser destacada foi o estabelecimento de novos parâmetros para a concessão de crédito. O processo de análise de crédito dos Megaprodutores precisou ser aperfeiçoado para poder utilizar de maneira adequada e segura todas as informações que, agora, eram fornecidas. Essa diminuição da assimetria de informação e, conseqüentemente, o aumento do crédito disponibilizado não ocorreu sem conflitos e embates internos, conforme relato do Executivo 1:

“Nós tínhamos mais informações e queríamos aprovar limites de crédito mais significativos, mas o Banco A continuava sendo muito cuidadoso e receoso quanto aos volumes de crédito solicitados pelos clientes e consultores. Ainda achavam muito arriscado. Como os limites tinham que ser aprovados em várias instâncias, existia um trabalho de esclarecimento e de defesa para cada cliente. Esse processo foi muito intenso e desgastante. Apesar disso, valeu a pena, pois os Megaprodutores passaram a ser vistos de maneira diferenciada no processo de crédito” (EXECUTIVO 1)

Dentre as informações que passaram a ser consideradas e que contribuíram para a diminuição da assimetria informacional, destaca-se àquelas relacionadas a existência de planejamento financeiro pessoal, ou seja, ações direcionadas para a gestão de recursos, composição de reservas e planejamento sucessório, por exemplo.

“Essa dificuldade para o estabelecimento de novos padrões de concessão de crédito foi muito interessante, pois quanto mais avançávamos nisso, mais consolidávamos a identidade dos Megaprodutores, pois ficava mais claro que a diminuição da assimetria e o aumento da segurança do crédito passava por conhecermos os clientes cada vez mais, por incentivarmos melhores práticas de gestão e governança e, o mais interessante, por conscientizarmos esses clientes da necessidade de consultoria em planejamento financeiro pessoal e da boa gestão de recursos. A existência de planejamento financeiro pessoal sinalizava um nível de profissionalismo e estabilidade que era fundamental para a concessão do crédito” (EXECUTIVO 3).

O planejamento financeiro pessoal nas análises de crédito, apontado pelo Executivo 3 como uma importante ferramenta, representou no início mais um obstáculo a ser superado. Havia uma certa dificuldade para os Megaprodutores e, em alguns casos, os novos consultores, compreenderem a nova categoria formada de clientes *private* ligados à atividade rural e detentores de considerável patrimônio.

Para superar essa dificuldade e incentivar os Megaprodutores a efetuarem ações de planejamento financeiro pessoal, foram realizados diversos treinamentos

para os consultores. Eles também foram incentivados a obterem a certificação CFP (*Certified Financial Planner*), que os habilitava para a realização do planejamento. Paralelamente, foram realizadas diversas palestras e eventos exclusivos para os Megaprodutores, encorajando-os a repensarem o perfil de produtor rural e ajudando-os na identificação como clientes *private*.

Apesar das dificuldades, o processo de implementação da estratégia foi rápido. Em apenas um ano todas as carteiras já estavam estabelecidas e trabalhando normalmente. O sucesso da estratégia era evidente e os seus resultados começavam a aparecer. Com a redução da assimetria informacional entre as partes, o Banco A conseguiu aumentar a disponibilidade e o limite de crédito para os Megaprodutores, conforme relatado pelos entrevistados Executivo 3 e Executivo 4:

“A estratégia dos Megaprodutores foi um enorme sucesso para o aumento da disponibilidade de crédito. Apenas com essa estrutura diferenciada e com essa nova visão sobre o produtor rural conseguimos efetuar novos processos de análise. A redução de assimetria era evidente e se refletiu no aumento dos limites de crédito” (EXECUTIVO 3).

“No que se refere ao crédito, o sucesso é indiscutível. Conseguimos neutralizar a reclamação dos Megaprodutores em relação aos baixos valores de limites de crédito. Em alguns casos, esses limites aumentaram mais de 6 vezes. A maioria quase dobrou de valor” (EXECUTIVO 4).

Além do aumento das operações de crédito, verificou-se o aumento no nível de rentabilidade dos clientes e o surgimento de novas demandas em áreas pouco utilizadas, como a de seguridade e gestão de recursos:

“À medida que o relacionamento ia se estreitando e o aumento de limite de crédito ia ocorrendo, aumentava o nível de confiança dos Megaprodutores no modelo de atendimento. Novos negócios iam surgindo e aumentava a facilidade na identificação de negócios que estavam sendo realizados com outros bancos. Principalmente no que se refere à gestão de recursos e de patrimônio” (EXECUTIVO 1).

Adicionalmente, o volume de operações dos clientes que haviam reduzido seus negócios no Banco A voltou a crescer, evidenciando uma blindagem eficiente e reposicionando o banco, por meio do PBA, como o principal financiador. Outro ponto positivo proporcionado ao Banco A diz respeito ao desenvolvimento de um *know-how* diferenciado em análise de crédito para os grandes produtores rurais. Os processos e modelos de análise

desenvolvidos durante a implementação da estratégia permitiram a criação de uma tecnologia própria e eficiente para a redução da assimetria e aumento da disponibilidade de crédito.

Em relação à estrutura de mercado de crédito rural, observou-se que após a implementação da estratégia o Banco A recuperou sua posição de principal financiador entre os maiores produtores rurais brasileiros. De acordo com os depoimentos, o Banco A conseguiu blindar sua base de clientes contra a ação dos concorrentes, além de recuperar os produtores que haviam migrado para outras instituições financeiras:

“A estratégia permitiu que neutralizássemos completamente a ação dos novos concorrentes. Alguns não conseguiram se firmar e saíram do mercado de crédito rural. O grande banco internacional que vinha tirando nossos clientes deixou de ser uma ameaça, sendo agora apenas um competidor como os demais” (EXECUTIVO 5).

No que se refere a estrutura do mercado de *private banking*, pode-se observar que a estratégia não o tornou menos competitivo, no entanto, possibilitou um melhor posicionamento do PBA, sendo considerado, atualmente, como o segundo maior *private banking* do Brasil. Segundo os executivos entrevistados, esse avanço só foi possível pelo fato da estratégia ter permitido o aumento dos resultados do PBA, garantindo recursos necessários para financiar seu movimento de crescimento. Também contribuiu para esse resultado o modelo de atendimento exclusivo do PBA, diferenciando-o do mercado:

“A estratégia mudou nosso posicionamento no mercado. Antes da expansão do PBA estávamos na 5ª ou 6ª posição, depois quando houve a expansão da nossa estrutura, passamos para 3ª ou 4ª, mas o que realmente nos consolidou como o 2º do ranking de *private banking* foi a estratégia dos Megaprodutores. Talvez nem tanto pelo volume de recursos sob gestão provenientes dos Megaprodutores, mas principalmente pela criação de um nicho de mercado que trouxe outros clientes e que nos deu rentabilidade suficiente para suportar nossa expansão em outros mercados” (EXECUTIVO 1).

Mudanças com relação a gestão dos recursos também não foram detectadas com a implementação da estratégia, no entanto, foram percebidas transformações referentes às operações de crédito. Até aquele momento, o mercado de crédito e de *private banking* não se mostravam relacionados. Após a estratégia do PBA, as operações de crédito passaram a ser oferecidas e incentivadas pelas demais instituições financeiras. O cliente *private* deixou

de ser visto apenas como um potencial investidor, mas também como um tomador de recursos:

“O mercado de *private banking* continuou o mesmo no que se refere à gestão de recursos, mas se transformou completamente em relação ao seu posicionamento em relação ao crédito. Antes da estratégia o crédito não era visto como um produto de *private banking*. Depois dela, o crédito passou a ser considerado não apenas como uma grande fonte de rentabilidade, mas como um mecanismo de planejamento financeiro e de blindagem de clientes” (EXECUTIVO 2).

A estratégia mostrou-se vantajosa para o Banco A, permitindo melhorias na competitividade e no posicionamento nos mercados de crédito rural e *private banking*, resultando em uma melhor competitividade no posicionamento da instituição e do PBA nesses mercados. Também foi identificado que essa nova segmentação proporcionou ao banco uma forte redução na assimetria de informação, impactando positivamente na disponibilidade de limites de crédito para os produtores e, conseqüentemente, na blindagem desses clientes, tornando-se a principal opção para suas ações.

Com base nas informações coletadas por meio dos relatos dos funcionários envolvidos no processo de desenvolvimento e implementação da estratégia que deu origem aos Megaprodutores, foi possível identificar que as motivações para do Banco A direcionar seus esforços para atender essa parcela de clientes estão relacionadas a duas principais vertentes: a estrutura do mercado de *private banking* e as mudanças na estrutura do mercado de crédito rural. No Quadro 2 são apresentados os principais motivadores, conforme cada estrutura de mercado.

Em relação à estrutura do mercado de *private banking*, que foi identificada neste estudo de caso como competitiva, percebeu-se uma imposição ao PBA da necessidade de aumento de sua rentabilidade, de maneira a sustentar o seu crescimento no mercado. Isso incentivou que o PBA buscasse um ganho de escala por meio do aumento de sua base de clientes e despertou seu interesse em criar uma diferenciação de mercado por meio da gestão do patrimônio dos maiores produtores rurais do Brasil. A vocação dos PBA para prestação de consultoria financeira e gestão de patrimônio também contribuiu para o desenvolvimento da estratégia.

No que se refere ao mercado de crédito rural, que apresentou uma estrutura de oligopólio competitivo, observou-se que a necessidade de diminuição da assimetria de informação para o aumento da disponibilidade de crédito e a necessidade de retomar, ou, pelo menos,

fortalecer a posição do Banco A como principal agente do mercado de crédito foram as motivações de destaque. Além disso, tais motivações também representam um evidente esforço do Banco A na coordenação desse mercado.

QUADRO 2 – Motivações para a criação dos Megaprodutores

Mercado de <i>private banking</i>	Mercado de crédito rural
Interesse na gestão dos recursos financeiros dos maiores produtores rurais	Necessidade de retenção/ blindagem dos maiores produtores rurais clientes do Banco A
Necessidade de aumento da base de clientes com perfil <i>private</i>	Necessidade de aumento da disponibilidade de crédito
Necessidade de criar uma diferenciação de mercado	Diminuição da assimetria de informação entre o Banco A e os maiores produtores rurais do Brasil
Vocação para prestação de serviços de consultoria financeira	Retomada/Fortalecimento da posição de principal financiador dos maiores produtores rurais brasileiros
Necessidade de aumento da rentabilidade do PBA para poder viabilizar novos investimentos	Neutralização da ação dos concorrentes e dos novos entrantes

Fonte: elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso identificou e esclareceu as motivações da estratégia que deu origem aos Megaprodutores. Percebeu-se que a estrutura dos mercados de *private banking* e de crédito rural influenciaram a decisão do Banco A e do PBA pela criação e implantação da estratégia analisada. Foi identificado que tanto o Banco A quanto o PBA tinham como objetivo um aumento de suas capacidades de coordenação nesses mercados. Isso vai de encontro ao defendido por Farina e Zylbersztajn (1997) e Silveira (2015), que argumentam que estratégias são elaboradas para que as firmas possam aumentar sua competitividade e, conseqüentemente, aumentar sua capacidade de concorrência. Assim, essas estratégias são fundamentais para a definição da estrutura desse mercado e de seu nível de concorrência.

Nesse sentido, em conformidade com o que é sustentado por Farina (1999) e Sarturi et al. (2016),

ao buscar uma diferenciação de mercado por meio da segmentação de clientes, o Banco A posicionou-se de maneira mais competitiva tanto nos mercados de crédito rural, onde evidentemente influenciou na estrutura do mercado, anulando a ação de novos entrantes, quanto no mercado de *private banking*, onde mesmo não diminuindo o grau de competitividade do mercado, conseguiu influenciar na conduta dos outros participantes.

A intenção de coordenação do mercado também pode ser claramente percebida no processo que foi construído para que ocorresse uma diminuição da assimetria de informação. Essa diminuição da assimetria entre os Megaprodutores e o Banco A foi fator fundamental para o sucesso da estratégia, já que possibilitou o aumento da disponibilidade de crédito para os Megaprodutores e fortaleceu a posição do Banco A como líder nesse mercado. Este é um ponto que merece destaque e que não pode ser desprezado, já que o desenvolvimento da tecnologia de análise de crédito que possibilitou a diminuição da assimetria de informação apresenta-se com grande potencial para manutenção de uma vantagem competitiva do Banco A no mercado de crédito rural. Ademais, destaca-se que o aumento da disponibilidade de capital aos produtores rurais proporcionado pelo Banco A favorece na adoção de tecnologias e ao aumento da produtividade dos SAGs brasileiros.

O sucesso da estratégia também influenciou a estrutura do mercado de *private banking*, uma vez que foi o fator que possibilitou que o PBA evoluísse em seu *market share*, passando a ocupar a segunda posição no ranking. Além disso, a estratégia causou uma mudança no perfil do cliente *private* tradicional, passando a considerar as operações de crédito como adequadas a esse perfil de cliente.

Ficou evidente que os Megaprodutores possuem em comum a sua capacidade de liderança e influência no mercado, um grande patrimônio e uma grande necessidade de disponibilidade de capital. Além disso, possuem necessidade de serviços de gestão de patrimônio e de consultoria em planejamento financeiro pessoal, o qual inclui, dentre outras, assessoria tributária e sucessória. Os resultados deste estudo de caso vão ao encontro das considerações de Ohtsuki (2015), que apresentou algumas características dos produtores rurais que são atendidos pelo mercado de *private banking*. Assim, o estudo de caso mostrou que o mercado financeiro brasileiro tem claramente considerado

os Megaprodutores como uma nova categoria de produtores rurais, com capacidades financeiras e necessidades de crédito diferentes daquelas usualmente conhecidas e retratadas na literatura. A importância dessa identificação é amparada por Ferreira (2014) e Neves et al. (2004), que argumentam que a identificação de todas as categorias de um mercado proporciona uma melhor especificação de sua estrutura e uma melhor compreensão do posicionamento e da relevância dos diferentes agentes que compõem um SAG.

Como limitação na pesquisa aponta-se o número de entrevistas. Por se tratar de uma instituição financeira de grande relevância no sistema financeiro nacional e com um posicionamento competitivo neste mercado, a disposição dos executivos em realizarem as entrevistas é pequena, pois temem divulgar informações que possam prejudicar suas estratégias. Sendo assim, o número de participantes acaba sendo limitado. Para pesquisas futuras sugere-se a realização de estudos diretamente com os Megaprodutores, de forma a oferecer mais informações baseadas nas visões, vivências e experiências dos agentes que compõem esta nova categoria de produtores.

6 AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB), do Prof. Dr. Peter D. Goldsmith - Professor and Director, Food & Agribusiness Management (FAM) / University of Illinois at Urbana-Champaign e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

7 REFERÊNCIAS

- ABRATT, R.; RUSSEL, J. Relationship marketing in private banking in South Africa. **International Journal of Bank Marketing**, v. 17, n. 1, p. 5-19, 1999.
- ACOSTA, D. C.; SOUZA, J. P. Estratégias de organização da cadeia do leite no Paraná. **Revista Ibero Americana de Estratégia - RIAE**, v. 16, n. 2, p. 67-89, 2017.
- ARORA, A.; MISRA, S. K.; VERMA, R. Differentiation Strategy in Private Banking Services in India: Identifying Role of Tangible Factors & Traits Affecting Service Levels. **International Journal on Emerging Technologies**, v. 10, n. 3, p. 16-22, 2019.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS. **Boletim Private Banking**, v. 5, n. 7, p. 1-7, 2015a. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/relatorios/varejo-private-e-gestores-de-patrimonio/boletim-de-private-banking/boletim-de-private-banking.htm>. Acesso em: 06 mar. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS. **Código ANBIMA de regulação e melhores práticas de Private Banking no mercado doméstico**. 2015b. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/autorregular/codigos/private-banking.htm. Acesso em: 06 mar. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS. **Estatística ANBIMA de private, Mar/20**. 2020. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/estatisticas/varejo-private-e-gestores-de-patrimonio/private-consolidado-mensal.htm>. Acesso em: 10 abr. 2020.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.
- BEST, M. **The new competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Revista Administração On Line**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2000.
- CHUNG, R. K.; CHUNG, A. M.; ARMSTRONG, R. W. Towards a Framework for Private Banking Services: Evidence from Chinese Bankers. **International Review of Accounting, Banking & Finance**, v. 6, n. 2, p. 65-94, 2014.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão de Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Deregulation, chain differentiation and the role of government. In: Brazilian Workshop of Agri-Chain Management, 1, São Paulo, SP, Brasil. **Anais...** São Paulo: FEA/RP/USP, 1997.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FERREIRA, J. O. **Gestão da cadeia de suprimentos na indústria citrícola: uma proposta de modelo de planejamento integrado utilizando dinâmica de sistemas**. 2014. 194 f. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.
- FINKEN, S. K.; KAUFMANN, H. R.; BOWN, G. R. Acquisition effects in private banking: avoiding client losses. **Journal for Global Business Advancement**, v. 9, n. 2, p. 112-130, 2016.
- HELMSING, A. H. J. B. Innovative local and regional economic development initiatives in Latin America: a review. **Interações**, v. 7, n. 12, p. 9-24, 2016.
- KENNEDY, P. L.; HARRISON, R. W.; PIEDRA, M. A. Analyzing agribusiness competitiveness: case of the United States sugar industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 2, p. 245-257, 1998.
- MAUDE, D. **Global Private Banking and wealth management**: the new realities. Chichester: J. Wiley, 2006.
- MORALES MEDIANO, J.; RUIZ-ALBA, J. L. New perspective on Customer Orientation of Service Employees: A conceptual framework. **The Service Industries Journal**, v. 39, n. 13-14, p. 966-982, 2019.
- NATHAN, S. **Investec Banking limited**: privately banking future profits. New York: I. Jones, Roy & Co. Deutsche Morgan, 1996.
- NEVES, M. F. et al. Metodologias de análise de cadeias agroindustriais: aplicação para citros. **Revista Brasileira de Fruticultura**, v. 26, n. 3, p. 468-473, 2004.
- OHTSUKI, V. Agronegócios & Private Banking: a oferta de valor e o papel da assessoria na vida do Produtor. In: Congresso IBCPF de Planejamento Financeiro, São Paulo, SP, Brasil, 2015. **Anais...** São Paulo, SP, Brasil, 2015.

- QIN, W.; LEVCHENKO, V.; KHUDOLII, Y. Private banking and wealth management: new challenges. *Економіка і регіон*, v. 56, n. 1, p. 5-10, 2016.
- SARTURI, G. et al. Competitiveness of clusters: A comparative analysis between wine industries in Chile and Brazil. **International Journal of Emerging Markets**, v. 11, n. 2, p. 190-213, 2016.
- SEGURA, A. C.; STREHLAU, S. Clientes com grandes fortunas: uma segmentação por benefícios. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 4, n. 1, p. 63-77, 2014.
- SHIKIDA, P. F. A.; AZEVEDO, P. F.; FREITAS, V. C. E. Uma análise das capacidades tecnológicas da agroindústria canavieira em Minas Gerais. **Revista de Economia e Agronegócio - REA**, v. 8, n. 2, p. 251-278, 2015.
- SHISHODIA, M.; BABU, S. C. **Agribusiness competitiveness: applying analytics, typology, and measurements to Africa**. Washington: IFPRI, 2017.
- SILVEIRA, M. A. **Percepção da competitividade da produção e comercialização de feijão pela agricultura familiar no estado de Goiás**. 2015. 183 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2015.
- SOPTA, M.; ZELIC, A. Cluster as a management tool instrument aimed at business efficiency improvement. In: International Scientific Conference on Economic and Social, 20, 2017, Praga, República Tcheca. **Anais...** Praga, República Tcheca, 2017.
- SULTAN, A. ICT for improving competitive performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SME's) through information & knowledge management: an explorative study. **Trends in Information Management**, v. 11, n. 1, p. 68-80, 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. O futuro do agro. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.). **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.