

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCIS CARBONI SEGANFREDO

VALOR PARA O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA OLFAR
ALIMENTO E ENERGIA DE CIRÍACO - RS

PASSO FUNDO

2017

FRANCIS CARBONI SEGANFREDO

**VALOR PARA O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA OLFAR
ALIMENTO E ENERGIA DE CIRÍACO - RS**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho

PASSO FUNDO

2017

FRANCIS CARBONI SEGANFREDO

**VALOR PARA O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA OLFAR
ALIMENTO E ENERGIA DE CIRÍACO - RS**

Trabalho aprovado em 29 de novembro de 2017, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho
UPF – Orientador

Profa. Dra. Denise Carvalho Tatim – UPF

Profa. Dra. Karen Beltrame Fritz – UPF

PASSO FUNDO

2017

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Passo Fundo;
A Faculdade de Ciências Econômicas,
Administrativas e Contábeis;
Ao Orientador, Professor Dr. Luiz Fernando Fritz
Filho, pelo acompanhamento pontual e
competente;
Aos professores do Curso de Administração;
A todos que direta ou indiretamente contribuíram
para a realização desta pesquisa.

RESUMO

SEGANFREDO, Francis C. **Valor para o Cliente: um estudo de caso na empresa Olfar Alimento e Energia de Ciríaco – RS.** Passo Fundo, 2017. Monografia (Curso de Administração), UPF, 2017.

A presente pesquisa constituiu-se de um estudo de caso com o intuito de identificar, num cenário dentro da cidade de Ciríaco – RS, se a empresa Olfar Alimento e Energia está entregando aos seus clientes vendedores de soja e compradores de insumos agrícolas o Valor esperado e apresentar ações de Marketing que levem a Empresa a se destacar na Região. O autor usou de uma pesquisa exploratória qualitativa para elencar os principais pontos positivos que levam os produtores rurais a entregarem soja na Olfar, o que leva o cliente a comprar ou não fertilizante da Empresa e ter conhecimento, sob a óptica dos clientes, das principais sugestões para a Empresa entregar maior Valor ao Cliente. Foram selecionados aleatoriamente dez produtores rurais da Empresa que mantêm relação de compra e venda com a Olfar desde a sua instalação no município no início do ano de 2015. Os clientes foram entrevistados em suas propriedades no Município de Ciríaco – RS. Os resultados obtidos demonstram que os atributos como preço e afinidade são de grande relevância para se entregar soja na Olfar. No que tange a compra de insumos, a Olfar está deixando a desejar em vários quesitos. Os pontos positivos, negativos e sugestões segundo os clientes foram identificados, com base no resultado da pesquisa em profundidade e precisam ser aprimorados, dessa forma sugere-se à empresa Olfar Alimento e Energia a realização de pesquisa quantitativa em todas as Unidades de Recebimento e na Matriz com o objetivo de obter uma visão externa mais detalhada.

Palavras chaves: Valor para o Cliente. Marketing. Produtores Rurais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – OS 4P's do mix de marketing	15
Figura 2 – Os elementos da Orientação para o Mercado.....	23
Figura 3 – Obtenção de vantagens competitivas a partir do Valor para o Cliente	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro integrado dos P's e A's de marketing no <i>Agribusiness</i>	26
Quadro 2 – Motivadores mais referidos pelos entrevistados para se comercializar soja com a Olfar.....	35
Quadro 3 – Principais motivadores para se comprar insumos agrícolas na Olfar.....	37
Quadro 4 – Fatores negativos a compra de insumos agrícolas na Olfar	38
Quadro 5 – Principais motivos que levam os clientes a comprar insumos agrícolas de terceiros	38
Quadro 6 – Pontos positivos identificados na Empresa investigada.....	40
Quadro 7 – Pontos a melhorar na Olfar.....	42
Quadro 8 – Principais sugestões, segundo os clientes investigados	45

LISTA DE ABREVIATURAS

4 A's – Adaptação, Análise, Ativação, Avaliação

4 P's – Produto, Preço, Praça e Promoção

DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf

OLFAR – Óleo e Farelo

PIB – Produto Interno Bruto

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

S/A – Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 MARKETING	14
2.1.1 Mix de Marketing (4 p's)	15
<i>2.1.1.3 Promoção</i>	16
<i>2.1.1.4 Praça</i>	17
2.1.2 Marketing de serviços	17
<i>2.1.2.1 Qualidade do Serviço</i>	18
<i>2.1.2.2 Fidelização do Cliente</i>	19
2.1.3 Valor para o Cliente	21
<i>2.1.3.1 Pressupostos para a Criação de Valor: Orientação para o Mercado e Orientação para o Cliente</i>	22
<i>2.1.3.2 Definição de Valor para o Cliente</i>	24
<i>2.1.3.3 Criação e Entrega de Valor</i>	25
2.2 MARKETING NOS AGRONEGÓCIOS	25
2.2.1 Agronegócio	28
3 METODOLOGIA	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2 POPULAÇÃO OU UNIVERSO	30
3.3 Instrumento e procedimento de coleta dos dados	31
3.3.1 Variáveis Investigadas	31
3.4 Análise e Interpretação de dados	32
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	33

4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA EM PROFUNDIDADE.....	34
4.2.1 Caracterização dos principais motivadores e influenciadores que levaram os agricultores a entregar produto na Olfar.....	34
4.2.2 Caracterização dos motivadores e fatores negativos à compra de insumos agrícolas na Empresa OLFAR segundo os clientes entrevistados.....	36
4.2.3 Percepções dos clientes em relação aos pontos positivos da OLFAR	40
4.2.4 Percepções dos clientes acerca de pontos a serem melhorados pela empresa Olfar.....	42
4.2.5 Descrição das principais sugestões na percepção dos clientes	44
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	47
REFERÊNCIAS	52
Anexo a – roteiro de entrevistas em profundidade.....	55

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de mercado cheio de mudanças e incertezas, com novas tecnologias e com o consumidor possuindo em mãos mais acesso à informação tem-se a necessidade das organizações se anteciparem às mudanças e entregarem na forma de valor o que o cliente busca na concorrência, atentando-se também à utilização de estratégias proativas de atuação.

Na percepção de Woodruff (1997, p. 57) a transformação da estratégia em processos reais de entrega de valor acontece quando se identificam os principais meios para a criação do valor, uma tarefa difícil, visto que as dimensões de valor são estabelecidas na linguagem do cliente, e não da empresa.

A seleção de uma estratégia para um dado produto ou para um segmento de mercado depende da definição de valor dos clientes, Zeithaml (1998, p. 154). Estratégias baseadas em padrões de valores e nas suas percepções irão canalizar recursos de maneira mais efetiva e estará indo ao encontro das expectativas destes clientes melhor do que aquelas baseadas nos padrões da empresa.

Não existem realmente cadeias de valor, mas ciclo de valores ressalta Day (2001, p. 115). O valor é definido, é 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.

Sabe-se que hoje em dia os clientes têm em mãos e à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores. Diante do exposto Costa, Santana e Trigo (2015, p. 158) salientam que: “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil”. Com isto, o tema Valor para o cliente é de suma importância para o crescimento de uma organização, pois por meio de um bom atendimento é que as empresas valorizam a sua imagem, atraem e retêm clientes.

A partir do momento em que o gestor opta por buscar qualidade ele está na verdade procurando obter a fidelização do cliente. Para se chegar a isso o administrador usa de técnicas que se destinam à atração e ao cultivo de seus consumidores, criando assim uma defesa contra seus concorrentes e um caminho para o sucesso e a lucratividade.

Há que existir por parte das empresas uma antecipação das necessidades e expectativas dos clientes, aliadas a processos de decisões com base em informações válidas e confiáveis. Deve-se também ser conhecido da organização o que realmente o cliente determina como valor.

Para Zeithaml (2014, pg. 460) “alguns clientes definem valor de forma a incluir não apenas as vantagens recebidas, como também o tempo, o dinheiro e o esforço que dão por um serviço com uma base de dados que passa confiança.” A empresa consegue agregar valor a seus produtos e serviços, atendendo melhor as necessidades de seus clientes e antecipando-se a seus concorrentes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

A habilidade que uma empresa tem de oferecer valor a seus clientes se mostra como uma das formas de estratégia competitiva de maior sucesso nos últimos anos. O foco de atenção das empresas está sendo alterado: as empresas estão trabalhando não apenas para atrair clientes, mas também para manter e estabelecer relacionamentos duradouros com estes clientes.

Entender, atrair e manter clientes valiosos são fatores primordiais para a competitividade da empresa no mercado. Os elementos citados devem ser utilizados pelas empresas como pilares para a construção de relações duradouras com os clientes e para a manutenção da posição competitiva no mercado.

Gerar valor para o cliente exige uma postura voltada ao Valor do Cliente, ou seja, avaliar a lucratividade de clientes, e não somente a lucratividade dos produtos e marcas, afirmam Rust, Lemon & Zeithaml (2001, p. 202). Para se conseguir compreender o cliente precisa-se do entendimento dos fatores que levam o cliente a começar fazer negócios com a empresa e a dar a isto uma continuidade. Quando uma organização consegue gerar valor superior através de produtos e serviços, ela está entregando valor para seu cliente.

O enfoque principal deste trabalho é Valor para o cliente, proposta essa que, se bem desenvolvida, dá à empresa a capacidade de conquistar clientes e estabelecer relacionamentos fiéis, sabido que os clientes são o alvo principal de toda organização.

O trabalho foi realizado em uma Unidade de recebimento e expedição de grãos da Empresa OLFAR S/A ALIMENTO E ENERGIA, que possui Sede em Erechim – RS, onde atua no ramo de produção de biodiesel principalmente através do *commoditie* soja. A unidade investigada, na cidade de Ciríaco – RS trabalha com recebimento e expedição de grãos e está inserindo também a comercialização de fertilizantes.

Devido ao acesso facilitado à informação, posicionamento e preço dos concorrentes, os clientes se mostram cada vez mais exigentes, portanto há por parte das organizações que se pensar seriamente em transmitir a eles um melhor atendimento voltado à fidelização, através da entrega de Valor ao Cliente.

O foco da pesquisa foi o segmento de clientes do setor agrícola. O produtor rural se apresenta como uma empresa, visto que sua relação comercial é de compra e venda, e que as propriedades rurais são verdadeiras organizações.

O produtor rural se mostra mais informado e moderno, dessa forma ele está procurando e valorizando novas formas de fazer com que seu negócio torne-se rentável. Ele está buscando serviços e facilidades em empresas que melhor satisfaçam seus desejos e expectativas.

Conhecer quais são os elementos que fazem parte da percepção de valor de seus clientes é questão estratégica para as empresas e, além disto, formar um pacote de valor a ser ofertado que se adapte e seja coerente com as expectativas destes.

Os clientes são fontes de informação preciosa, e não pode ser desperdiçada. Para Woodruff (1997, p. 59), muitas pesquisas demonstram existir diferenças entre o que os gerentes pensam que os clientes valorizam e o que os clientes valorizam, sendo que tais diferenças criam potencial para erros na organização com relação aos esforços para entregar valor para os clientes.

Considerando a situação acima exposta o estudo formula a seguinte questão de pesquisa:

A Empresa OLFAR Alimento e Energia está entregando aos seus clientes o Valor esperado durante suas relações comerciais?

1.2 OBJETIVOS

A seguir é apresentado objetivo geral e os específicos do estudo desenvolvido.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar se o Valor ofertado pela OLFAR Alimento e Energia, através de produtos e serviços, atende efetivamente ao Valor esperado por seus clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar junto aos clientes da Olfar os pontos positivos e negativos na entrega de Valor ao cliente;
- b) Tomar conhecimento dos principais desejos dos clientes referente à entrega de Valor e pontos de melhoria para a empresa se destacar na região;
- c) Propor ações estratégicas para a empresa entregar maior Valor para os clientes.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura é composta por dois grandes temas da teoria mercadológica: O primeiro é composto pelos conceitos de Marketing e abrange Mix de Marketing, Marketing de Serviços, Fidelização do Cliente e Valor para o Cliente. Em seguida apresentam-se conceitos de Marketing no Agronegócio área em que estão inseridos os sujeitos da pesquisa.

2.1 MARKETING

O marketing normalmente é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços aos clientes individuais e empresariais. Os profissionais de marketing podem estar envolvidos na comercialização de bens, serviços, experiências, eventos, imagens de pessoas, lugares, organizações, informações e idéias. Para Stecca (2015, p. 15), “marketing é a função administrativa responsável por desenvolver, ofertar, comercializar e negociar com seus clientes produtos ou serviços que satisfaçam suas necessidades”.

Ao passo que as economias evoluem, é cada vez maior a concentração das atividades em produção de serviços. Muitas ofertas ao mercado consistem em um mix de bens e serviços. Nesses novos tempos as empresas trabalham para construir uma imagem positiva e confiável na visão de seu público alvo. Kotler (2012, p. 67) fala que a meta do marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem, que o produto ou serviço se molde a ele e se venda sozinho.

Os profissionais de marketing devem avaliar os clientes e seus níveis de interesse, renda, acesso e qualificação em relação a um produto específico. Os profissionais de marketing são hábeis em gerir a demanda: buscam influenciar o nível, a velocidade e a composição da demanda.

As empresas precisam ter conhecimento sobre o quê os clientes pensam. Tomar conhecimento de suas necessidades, anseios, o que realmente esperam alcançar de um produto ou serviço, e o que lhes motiva a comprar. O planejamento de Marketing se faz necessário para aqueles que se propõem a ofertar produtos e serviços a determinado público. Kotler e Fox (1994) argumentam que o planejamento de Marketing se destina a ofertar algo que satisfaça às necessidades de seu público-alvo, usando ferramentas inseridas no Mix de Marketing, e que serão abordadas nos itens seguintes, e alguns segmentos de marketing, que são eles: Marketing de Serviços, Fidelização do Cliente e Valor para o cliente (foco principal do trabalho).

2.1.1 Mix de Marketing (4 P's)

Cobra (2003) define Mix de Marketing como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que são utilizadas para produzir a resposta desejada no mercado alvo. O Composto de Marketing consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os 4 P's: produto, preço, praça e promoção.

Referente ao Mix de Marketing, a função de marketing envolve decisões do produto, que incluem a percepção de lançamento de produtos que vão ao encontro às necessidades e desejos dos clientes; a formulação de preço, que tem como principal função o retorno financeiro para a empresa e vantagem competitiva de mercado; as decisões de promoção, que envolvem estratégias de comunicação e promoções de venda; e as decisões de praça e distribuição, as quais englobam escolhas de canais de vendas que levam à satisfação das necessidades dos clientes. (GONÇALVES et. al., 2008).

A figura 1, na percepção de Kotler e Keller (2006) apresenta as quatro variedades que formam o chamado Composto de Marketing.

Figura 1 – OS 4P's do mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Com base no exposto na figura acima, o autor apontará a seguir algumas considerações relevantes sobre o composto de Marketing, o primeiro a ser apresentado será produto e serviços.

2.1.1.1 Produto/Serviço

Na visão de Kotler e Armstrong (2007), produto é algo oferecido a um determinado mercado com a intenção de satisfazer desejos e demandas. A empresa deve estar continuamente agregando valor a seus produtos para com isso conseguir elevação das vendas e dos lucros.

Serviços se diferenciam de produtos por não poderem ser examinados ou avaliados pelos clientes antes da compra. Para que um serviço se apresente de forma bem sucedida há que existir uma percepção de imagem que passe confiança e qualidade. Porém o processo para se construir confiança demanda tempo, tendo em vista que os consumidores não possuem conhecimento de como será o serviço, as empresas devem demonstrar o máximo de eficiência e entregar logo na primeira vez um serviço satisfatório.

Kotler (1998) define serviço como sendo: “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

2.1.1.2 Preço

Kotler e Armstrong (2007) definem preço como sendo “a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”.

Com a disponibilidade de informações e grande concorrência de mercado, o consumidor atual tornou-se comparativo em relação ao preço que as empresas oferecem em referência a seus produtos e serviços. A organização necessita estar sempre atenta às mudanças de mercado e às estratégias de preço da concorrência para que consiga manter-se no mercado e proporcionar um diferencial a seus clientes que venha a torná-los fiéis aos produtos que ela oferece e também pelas condições e benefícios que podem agregar.

Na visão de Kotler e Keller (2006) o preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, os demais produzem custos, também é um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez.

2.1.1.3 Promoção

O composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e *merchandising*. (COBRA, 2003)

Kotler (1998) define promoção como sendo o conjunto de ações que incidirão sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação. Las Casas (2006) define propaganda como “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado”.

Churchill e Peter (2000) argumentam que promoção de vendas é uma pressão de marketing feita dentro e fora da mídia, aplicada em um período de curto prazo para o consumidor, varejista ou atacadista, com o objetivo de estimular e aumentar a demanda ou a venda de um produto.

Kotler (1998) define marketing direto como um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta mensurável em qualquer localização beneficiando os consumidores de várias maneiras.

2.1.1.4 Praça

Praça, outra ferramenta dos 4 P's também conhecida como canal de distribuição, refere-se ao caminho que o produto percorre desde a sua elaboração até sua disposição ao consumidor final.

Sabe-se que preço adequado ou um bom produto não são suficientes para se concretizar uma venda. Uma forma eficiente de fazer com que o produto chegue até os compradores é item fundamental. Do contrario, o plano de marketing elaborado pela organização será deficiente. Las Casas (2006) afirma que é costume os clientes adquirirem seus produtos em locais de fácil acesso, que sejam convenientes e que tenha disponibilidade no momento da procura.

No composto de Marketing a distribuição é caracterizada como um agrupamento de instituições de marketing e estruturas de relacionamentos, e tem como finalidade promover o fluxo dos bens e serviços desde o produtor até o consumidor final. A distribuição pode ser um processo direto sem a intervenção de terceiros, ou indireto, com a utilização do atacado e do varejo.

2.1.2 Marketing de Serviços

O setor de serviços é o que mais emprega mão-de-obra e detém a maior participação no PIB dos países desenvolvidos e em muitos em desenvolvimento. No Brasil o setor representa mais de 55% da economia do país.

Marketing de serviços possui foco em três dimensões: 1 - os clientes atuais e potenciais; 2 – os funcionários; e 3 – a interação cliente-prestador de serviços. Somente com a interação dessas três dimensões é que o marketing de serviço alcança os resultados desejados.

Para Abrantes (2006, p.41) o gestor da empresa precisa ter consciência de que as necessidades dos clientes vêm antes dos produtos e dos serviços que ele oferece. É o cliente, o fornecedor, quem indica o norte para as organizações. Deve-se ter consciência que é a partir dele e de suas necessidades e desejos, que produtos e serviços devem ser criados ou oferecidos.

Existem varias diferenças entre Mercado de Produtos e Mercados de Serviços, uma delas, a principal na visão do pesquisador é no momento da produção. Em Produtos, as mercadorias são produzidas antes de serem vendidas, possibilitando a gestão de qualidade do produto que será entregue ao cliente. Do contrario, em Serviços, a venda ocorre antecipadamente, antes de sua execução, nesse caso o consumidor está adquirindo uma promessa de entrega de Serviço, algo intangível (ABRANTES, 2006).

Ainda Abrantes (2006) diz que a percepção de risco em serviços se apresenta de forma muito mais elevada que em produtos, haja vista que está adquirindo um bem que não pode ser tocado, cheirado ou provado antes do ato da compra.

A qualidade do serviço é a base do Marketing de Serviços, já no Marketing de Produtos é o seu desempenho.

2.1.2.1 Qualidade do Serviço

A capacidade de uma experiência ou qualquer outro fator que tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém é a definição de qualidade de serviço para Albrecht (1992). Ou seja, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Em serviços existem dois componentes de qualidade que merecem ser considerados: a qualidade técnica e a forma como esse serviço é percebido pelo cliente.

A satisfação ou não do cliente, nos serviços, se apresenta como o produto final, é um sentimento que sana ou não suas expectativas (LAS CASAS, 1999). As pessoas apresentam sentimentos e expectativas únicas que se apresentam de forma diferente em cada individuo,

influenciadas por experiências passadas, pelo conhecimento ou reconhecimento de uma marca ou serviço e, como já citado a cima, pela satisfação ou não do produto ou serviço recebido.

Para Chambers, Johnston e Slack (2000) ofertar serviços de qualidade trás benefícios à empresa, como: a melhoria da imagem, menor necessidade de competir em preço, e vantagem competitiva junto aos concorrentes. Um serviço prestado com qualidade sempre é lembrado pelos clientes. A satisfação quando gerada em um cliente pode oferecer à empresa ainda mais clientes (KOTLER, 2000).

2.1.2.2 Fidelização do Cliente

A satisfação do cliente é a base para se conseguir realizar um negócio, e também um diferencial para se manter relacionamento com o cliente. Conquistar um cliente e sustentar uma relação com ele é fundamental para a fidelização.

Para Coppetti (2012, p. 22) o objetivo maior da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam – vantagens financeiras. Fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque fidelidade não é para sempre. Segundo Drucker (1998). “mais importante que reinterpretar o que a empresa está fazendo é identificar o que ela deveria estar fazendo, mas até agora não o fez”.

Conforme afirma, Jones (2007) “Se clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio”.

Segundo Porter (1991) “as empresas precisam melhorar a forma de atendimento”. O cliente, quando é bem atendido volta e traz consigo outros clientes. Isso precisa estar muito claro para os empresários. Na nova ordem mundial, comandada pelo setor de serviços, o atendimento passará a ser, cada vez mais, o fator decisivo para que uma empresa tenha sucesso com seus clientes - ou simplesmente desapareça do mercado.

Ainda Coppetti (2012, p.23), a conquista de um cliente depende cada vez mais do poder de persuasão do vendedor, por isso a empresa deve priorizar as recompensas ao pessoal responsável pelo atendimento, disponibilizar aperfeiçoamento, desenvolver políticas de incentivo salariais e de carreira, valorizar o trabalho em equipe e a iniciativa individual, a fim de que se aperfeiçoe o processo de relacionamento.

A fidelização de clientes tem sido tratada como prioridade pelas empresas, já que a crise e as mudanças de paradigmas vêm impondo reduções nos investimentos em marketing e, como consequência, em campanhas de venda para aquisição de novos clientes (McKenna, 1993).

Além disso, a retenção de clientes já conquistados propicia melhor resultado financeiro e a garantia de lucros crescentes.

O processo de fidelização não é obra do acaso. Para que uma empresa ou pessoas encante você, é preciso que ela tenha esse propósito. A organização ou o indivíduo teve o objetivo de se destacar em sua área de atuação (Gonçalves, 2007).

Conforme o mesmo autor aponta, “as pessoas vão até o nosso espaço justamente para se sentirem melhores. Se ali não encontrarem pessoas animadas, bem-humoradas e dispostas, irão para outro lugar”.

Por maior e mais importante que seja uma empresa, a primeira impressão que passa é a pessoa que está diretamente em contato com o cliente.

E ainda citando Gonçalves (2007) “Ser fiel é ser digno de fé; ser leal aos seus compromissos; que não falha, seguro”.

Reter clientes, evitar que os mesmos migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles representam para a empresa são os objetivos da fidelização. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. Conquistar novos clientes custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter os que já existem, nota-se com isso que, o esforço em reter clientes é, antes de tudo, um investimento que garantirá redução de despesas e aumento das vendas.

Para Coppetti (2006, p.23), clientes fiéis são muito mais propensos a comprar de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc.) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, mais a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca. Esses reclamam quando têm experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem menor remorso e pior – ainda falam mal da empresa.

Para Gonçalves (2007) todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade.

A sensação de satisfação percebida pelo cliente ocorre quando ele encontra empresa condições facilitadas e satisfatórias de pagamento, produtos e serviços de qualidade, preço justo, pontualidade nos prazos de entrega, atendimento direcionado a ouvir o cliente, diálogo facilitado e ações de promoção e ofertas especiais. A satisfação do cliente é medida através da relação do que o cliente esperava e o que realmente recebeu. Quando a percepção for maior do que o esperado pelo cliente ele fica mais satisfeito, do contrário ele fica frustrado e busca na concorrência o que não foi assistido pela empresa.

Para Coppetti (2006) a satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista em longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de trair.

Segundo Kotler (2001), se uma empresa estivesse à venda, o comprador pagaria não só pelas instalações, pelos equipamentos e pela marca, mas também pela base de clientes, pelo número e o valor dos clientes que fariam negócios com a nova proprietária.

2.1.3 Valor para o Cliente

Os clientes manterão relações de compra com a empresa, cuja percepção deles lhes oferecer maior valor. Para Rego (2016, p. 63) a percepção de valor para o cliente na oferta não é o bastante, é necessário que o valor para o cliente entregue pelo fornecedor seja superior ao valor entregue pelo concorrente.

O comprador dará valor aos aspectos da empresa, como: no produto, na entrega, no crédito, na assistência pós-venda, na marca, no preço, na responsabilidade socioambiental, na imagem corporativa, os quais devem ser validados e priorizados os atributos.

O valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p. 114).

Apesar de serem frases batidas: “O cliente em primeiro lugar”; “O cliente é o rei”, elas exprimem uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito. Fornecer soluções para as necessidades de seus clientes é objetivo comum a todas as empresas, o resultado disso será a satisfação do cliente.

A missão de qualquer empresa segundo Kotler e Keller (2012) é fornecer valor para o cliente, sem, contudo, abrir mão do lucro. A empresa só vencerá no mercado competitivo atual, se ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior ao cliente.

O autor elencou alguns tópicos que serão a base a estruturação de Valor para o cliente, e são apresentados a seguir.

➤ Pressupostos para a criação de valor: Orientação voltada para o Mercado e Orientação para o Cliente. Destaca as principais condições no que tange a formação de uma cultura voltada para o cliente nas organizações.

- Definição de Valor para o Cliente: abrange as várias definições do tema, porém com suas particularidades.
- Criação e entrega de Valor: trata das implicações da aplicação e do desenvolvimento de estratégias de Valor para o Cliente nas organizações.

2.1.3.1 Pressupostos para a Criação de Valor: Orientação para o Mercado e Orientação para o Cliente

Segundo Mooris, Leal e Lelis (2011, p.18) há varias décadas vêm se discutindo a importância de relacionar-se com os clientes a fim de atender e conhecer suas necessidades e, com isso, ganhar sua lealdade. No conhecido artigo “a miopia do marketing” do início dos anos 60, Levitt (1960, p. 23) já chamava atenção para a necessidade das empresas adotarem uma estratégia que fosse não apenas orientada ao desenvolvimento de produtos, mas também orientada ao cliente. Adiante, já na década de 80, foi introduzido por Berry (1983, p. 126), o termo marketing de relacionamento como uma opção estratégica para a criação de uma relação de longo prazo.

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 Kohli e Jaworski (1990, p. 136).

“A criação de valor para o cliente deve ser a razão de existir para a empresa e certamente será a razão de seu sucesso”, Slater (1997, p.165). 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 p.140).

A orientação para o mercado é a capacidade de uma organização de se desenvolver o conhecimento sobre os clientes e satisfazê-los, Day (1990, p. 135). A orientação para o mercado é definida como a preocupação da empresa em se posicionar os interesses dos clientes em primeiro lugar, o que vincula a orientação para o cliente com o conceito de orientação para o mercado, fazendo parte deste incontestavelmente.

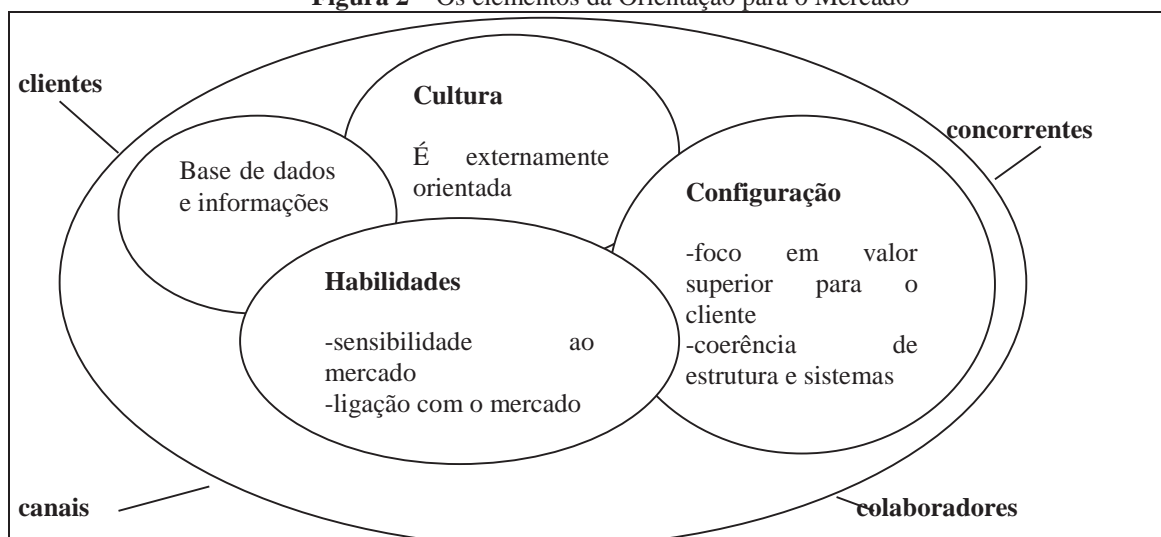
Na percepção de Moraes e Soares (2015, p. 201), uma empresa terá uma orientação para o mercado se as informações sobre todas as influências de compras importantes atravessarem todas as funções corporativas, se as decisões estratégicas e táticas forem decididas com a participação de todas as funções e divisões e se estas coordenarem as decisões e as executarem com um sentido de compromisso.

Segundo Martins (2001, p. 27) para que uma organização consiga criar valor superior a seus clientes, é preciso mais do que focalizar-se neles, sendo que os pontos-chave deste processo residem no conhecimento sobre os concorrentes e suas habilidades e, principalmente, na capacidade de perceber se os clientes os percebem como fonte de entrega de valor.

Para completar esta posição, Webster (1994, p. 166) define que a orientação para o cliente e a informação sobre o mercado, combinados, criam um comprometimento organizacional funcional para entregar valor superior e salienta ainda que a essência de tornar-se orientado para o mercado é saber quais clientes pertencem à empresa e quais pertencem aos concorrentes.

A figura abaixo (Os elementos da Orientação para o Mercado – Figura 2) apresenta os elementos da orientação para o mercado, propostos por Day (1999, p. 127). No esquema, observa-se o inter-relacionamento de quatro variáveis principais: a cultura, com uma forte orientação externa; as habilidades necessárias para se voltar para o mercado; sensibilidade ao mercado, direção para o mercado e pensamento estratégico; a base de conhecimento sobre o mercado, onde estão as informações que são oriundas do ambiente; e o último grupo, a configuração da empresa, onde o foco em valor superior para o cliente aparece como um dos principais componentes.

Figura 2 – Os elementos da Orientação para o Mercado



Fonte: DAY, 1999

Principais competências ou atributos das organizações orientadas para o mercado: a capacidade de perceber ou sentir o mercado e a capacidade de ligação e relacionamento com o cliente, defendidas por Day (1994, p. 113). A seguir é definido o que é Valor para o Cliente.

2.1.3.2 Definição de Valor para o Cliente

Atualmente as empresas estão enfrentando um grande aumento da concorrência, Kotler (2000, p. 54). Contudo as empresas podem ter melhor desempenho do que a concorrência se for capaz de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing.

As empresas somente conseguirão superar a concorrência e conquistar novos clientes ao passo que melhorarem o atendimento e conseguirem satisfazer a necessidade de seu público alvo. A maneira mais fácil de se moldar uma imagem positiva para satisfazer e conservar um cliente é não errar, é fazer certo na primeira vez.

Kotler (2000, p. 56) salienta que, somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.

A maioria das empresas acredita que seja obrigação do departamento de marketing buscar clientes para a empresa. Porém, os estudos na área revelam que na verdade marketing se apresenta apenas como um dos fatores para se atrair e reter os clientes. O departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência.

Os clientes manterão relações com as empresas onde a percepção de valor esperado for maior que na concorrência. O consumidor procura nas organizações um conjunto de ações e benefícios que satisfaçam da melhor maneira possível seus desejos e necessidades. O Valor entregue de maneira satisfatória resulta no fortalecimento das relações entre cliente e empresa, levando a uma possível fidelização.

Para Martins (2001, p.14) várias definições têm sido atribuídas a valor e, para ela o conteúdo de Valor para o Cliente é altamente dinâmico, devida à característica mutável que existe principalmente no julgamento dos atributos, feito pelos clientes, e na importância destes atributos em gerar maior ou menor valor, sendo esta também variável de acordo com cada situação.

O Valor é definido através da visão do cliente, e em relação à integração que ocorre entre o produto e o cliente em uma determinada situação de uso, ou seja: “Valor para o cliente é a percepção deste cliente do que ele quer que aconteça em uma determinada situação de uso, com a ajuda de um produto ou serviço ofertado, com o objetivo de atingir um determinado objetivo ou meta” (WODRUFF e GARDIAL 1998, p. 127).

2.1.3.3 Criação e Entrega de Valor

Na percepção de Woodruff (1997, p. 57) a transformação da estratégia em processos reais de entrega de valor acontece quando se identificam os principais meios para a criação do valor, uma tarefa difícil, visto que as dimensões de valor são estabelecidas na linguagem do cliente, e não da empresa.

A seleção de uma estratégia para um dado produto ou para um segmento de mercado depende da definição de valor dos clientes, Zeithaml (1998, p. 154). Estratégias baseadas em padrões de valores e nas suas percepções irão canalizar recursos de maneira mais efetiva e estará indo ao encontro das expectativas destes clientes melhor do que aquelas baseadas nos padrões da empresa.

Referente à duração da posição competitiva, Band (1995, p. 68) postula que a vantagem competitiva não pode durar se tiver como suporte apenas as características superiores dos produtos. Atualmente tem-se em mente que criar valor superior para os clientes é resultado da forte interação dos processos chave dos negócios que envolvem todas as partes de uma empresa, o que significa a criação de valor reside na organização como um todo, não apenas no produto ofertado.

Não existem realmente cadeias de valor, mas ciclo de valores ressalta Day (2001, p. 115). O valor é definido, é 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.

2.2 MARKETING NOS AGRONEGÓCIOS

Abordando o tema do marketing nos Agronegócios, Megido e Xavier (2003, p. 57) citam que o agronegócio representa cerca de um quarto da economia mundial e responde por aproximadamente metade de seus empregos.

Os autores apresentam um quadro unindo as estratégias dos 4 A's e as ferramentas dos 4 P's voltadas para o Agribusiness

Quadro 1 – Quadro integrado dos P's e A's de marketing no *Agribusiness*

	Função estratégica de Marketing em <i>Agribusiness</i> A's	Ferramentas de Marketing em <i>Agribusiness</i> P's	Área local proprietária da Cadeia competitiva
ANÁLISE	Sistema de informação internacional e nacional de safra e concorrência, custos e níveis de competitividade da matéria-prima vegetal/animal. Fatores de ameaça e oportunidade na cadeia competitiva de agribusiness.	PRIORIZAÇÃO/ POSICIONAMENTO PESQUISA Tendências gerais de consumo, influência dos ajustes ao longo da cadeia competitiva do agribusiness. Segmentação de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento do governo • Planejamento estratégico do setor privado • Veículos de informação • Políticos e lideranças no agribusiness.

A D A P T A Ç Ã O	Definição de política agrícola. Acordos de produção entre agroindústrias e produtores, decisões de mix de produtos nos setores de insumos e bens de produção, sistemas de comercialização da tecnologia para produção agropecuária e da produção rural.	PRODUTO Qualidade, quantidade, custo, localização, percepção. PREÇO Sistema de comercialização. Relação custo/benefício.	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Agroindústrias (fomento) • Governo-estrutura • Sistema financeiro • Produtos rurais • Setor de insumos, bens de produção e serviços para a agropecuária. • Fornecedores de bens de produção e serviços para indústria de processamento.
A T I V A Ç Ã O	Marketing dos produtos oriundos das matérias-primas vegetais e animais. Valor agregado, marcas, comunicação, vendas e serviços ao consumidor, promoção.	PROMOÇÃO Ações de venda, comunicação, giro de estoques, geração/atendimento da demanda. PONTO-DE-VENDA Disponibilidade dos produtos para consumidores finais.	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas de conveniência • Cadeias de fast food • Supermercados • Consumidores • Franqueadores • Opinião pública • Mídia • Bolsas • Traders • Agroindústrias • Restaurantes
A V A L I A Ç Ã O	Feedback e controle econômico-financeiro. Competitividade de custos, <i>benchmark</i> . Qualidade final percebida. Competitividade. Sistema.	PESQUISA Sistema de informação de marketing	Todos os elos da cadeia do agribusiness

Fonte: Megido e Xavier (2003, p. 109)

O quadro apresenta um panorama geral de como as ferramentas de administração de marketing podem ser aplicadas no agronegócio em estratégias práticas, visando tanto um melhor atendimento do consumidor final quanto um melhor retorno financeiro aos participantes do mercado.

O marketing não pode ser confundido apenas com as ferramentas de comunicação como a propaganda, alerta Neves (2000, p.153). Inspirando-se nos ideais de Kotler, o autor fala da importância das atividades administrativas de que visam ajustar o processo de trocas nos sistemas produtivos agrícolas e alimentares oferecendo valores.

Batalha e Silva (1995, p. 126) sugerem uma divisão que vise caracterizar e identificar quatro tipos de mercados ligados ao agronegócio, nos quais as atividades de Marketing podem

ser desenvolvidas: Marketing Alimentar, Marketing Agro-industrial, Marketing Agrícola e Marketing Rural.

Levando-se em consideração que o meio rural brasileiro se apresenta em constante crescimento e desenvolvimento, as empresas responsáveis por entregar produtos e serviços para esse mercado precisam usar de algumas estratégias de marketing, como: valorização da informação e construção da imagem percebida da marca por parte dos fabricantes; construção de tecnologia avançada em poucos e grandes grupos multinacionais; diversificação de tecnologia e busca por maior qualidade por parte dos produtores, exigindo resposta rápida das empresas; e, segmentação do produtor rural por demanda derivada.

É de fundamental importância as empresas atentarem às tendências acima descritas, tendo em vista que elas fornecem muitos indicadores e novas oportunidades na área de Marketing em questão.

2.2.1 Agronegócio

A primeira definição de agronegócio partiu de dois professores de Harvard, pais do conceito (*agribusiness*): John H. Davis e Ray Goldber. De acordo com Zylbersztajn (2000, p. 215) e Toresan (2006, p. 137) que usando as técnicas matriciais de insumo-produto, notaram que havia um novo sistema diferente do antigo, em gênero e espécie, o *agribusiness*, que seria o conjunto das operações de produção e distribuição de insumos e novas tecnologias agrícolas, da produção, do armazenamento, do transporte, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados.

O conceito de Agronegócio iniciou-se na década de 1980, e, na opinião de alguns autores, é um norte para a construção de uma ideologia de mudança do sistema latifundiário da agricultura capitalista. O sentido de latifúndio, no Brasil, traz a imagem do atraso político e econômico, da extrema concentração da terra, da exploração, do trabalho escravo e braçal. É, portanto, um espaço que pode ser ocupado para o desenvolvimento do país com tecnologia e sustentabilidade (FERNANDES, 2005, p.18).

Agronegócio é uma palavra que dá sentido à construção da imagem da agricultura, de forma moderna, sua definição agrega informação aos produtos e processos, ou, em outras palavras, emprega valor. Integrar informação significa organizar-se. Informação é tecnologia. A informação é o que permite agregar valor ao produto. O *agribusiness* nacional é considerado tipicamente um provedor de matérias primas para empresas que adicionam valor no âmbito internacional.

O sistema do agribusiness somente poderá avançar como um todo, em um cenário cheio de mudanças, se o mesmo dispuser de um sistema que facilite a obtenção de informações de todos os componentes do negócio e de sua integração em tempo real.

O foco do agronegócio são todos os envolvidos na geração dos produtos de origem agrícola, os processadores, os produtores rurais, as empresas fornecedoras de bens e serviços para a agricultura, enfim, todos os *stakeholders* envolvidos desde o início do processo até o consumidor final.

O agronegócio se refere a produtos rurais com alta tecnologia que se utilizam das técnicas de produção intensiva, como a mecanização da terra e o uso de fertilizantes aumentando consideravelmente a produtividade, Rufino (1999, p. 326). Por outro lado, os produtores que não utilizam estas técnicas modernas de produção obtêm uma baixa produtividade, porém, o resultado esperado é a produção em massa de produtos e serviços e a conseqüente diminuição de seu preço ao consumidor final.

O agronegócio não deve ser visto como algo feito apenas para os grandes produtores agrícolas. Há que existir a participação de todos os interessados, desde os altamente competitivos até os pequenos produtores, ou agricultores familiares. A principal diferença está na escala de produção, e os pequenos só sobreviverão caso participem ativamente do processo de cooperação entre diversos atores que formam a cadeia produtiva, principalmente entre os próprios agricultores familiares.

O Agronegócio Brasileiro é um dos principais setores da economia nacional, representando em torno de um terço do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, razão pela qual é considerado o setor mais importante da economia brasileira, conseguindo atingir posição de destaque mesmo em condições desiguais de competição frente a países desenvolvidos (RIZZOTTO, 2015, p. 8).

Deve-se salientar a importância dos investimentos em ciência e tecnologia, pois é preciso destacar que só resistirão os pecuaristas, agricultores e agroindústrias que estiverem de acordo com as novas exigências de mercado, ou seja, que incorporarem inovações e conhecimentos tecnológicos que os tornem mais competitivos.

A partir da revisão da literatura onde foram abordados temas essenciais de marketing, o autor buscou introduzir temas que ajudassem a entender o que o cliente entende por Valor ao cliente e desenvolveu um Roteiro de entrevistas e delimitou o público-alvo da pesquisa e são apresentados a seguir dentro da metodologia do trabalho.

3 METODOLOGIA

Segundo Dhiel e Tatim (2004, p. 47-58), o objetivo principal da pesquisa é proporcionar respostas ao problema proposto, e se constitui num processo racional e sistemático. Para se desenvolver uma pesquisa deve-se ter cuidado no uso dos métodos, processos e técnicas. A metodologia permite, ao pesquisador, escolher o melhor modo para se abordar determinado problema, permitindo integrar os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas.

A seguir o autor apresenta os conceitos e os métodos que foram utilizados na elaboração e na aplicação desta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Rizzoto (2015, p. 19) pesquisa é toda a atividade voltada para a solução de problemas; como a atividade de busca indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações.

Considerando que o presente trabalho tem o objetivo de identificar se a empresa estudada está entregando ao Cliente o Valor esperado, o mesmo se caracteriza por ser um estudo exploratório. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como sendo qualitativa e usou a técnica qualitativa de entrevistas em profundidade, que tem como instrumento roteiro de entrevista.

3.2 POPULAÇÃO OU UNIVERSO

Segundo Diehl e Tatim (2006, p.64) população ou universo é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.

Malhotra (2006, p. 326) diz que a amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador. O pesquisador pode, arbitrariamente ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra.

Levando-se em consideração a necessidade de unidades amostrais acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras, considerando-se que nos estudos qualitativos deve-se priorizar a qualidade da amostra em detrimento da quantidade. O trabalho foi desenvolvido com uma população de 100 clientes que possuem relação comercial, como a venda de soja e a compra de insumos agrícolas, com a empresa OLFAR Alimento e Energia no município de Ciríaco – RS. Como a amostra é não probabilística foram selecionados para fazer parte da entrevista 10 clientes da empresa. A abordagem se deu somente no município de Ciríaco – RS, através de visita na casa dos entrevistados, agendada previamente via ligação telefônica.

3.3 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Oliveira (2002, p.163) diz que a seleção dos métodos e das técnicas a serem empregadas numa pesquisa pode ser feita desde a preposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra.

Segundo o autor, a seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema pesquisado, sendo assim, a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objetivo da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

Ainda Oliveira (2002, p. 135), salienta que os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses, dentre outros. Sendo assim, nesta fase o pesquisador coletou dados através de roteiro semi estruturado para identificar a estratégia adequada para a obtenção de vantagem competitiva para empresa OLFAR Alimento e Energia atuar no mercado de Ciríaco – RS. Segundo Roesch (1996, p.150), em entrevistas semi estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

3.3.1 Variáveis Investigadas

Tomando-se por base a fundamentação teórica apresentada neste trabalho e o exposto acima, foi definida para a coleta de dados, a técnica de entrevistas em profundidade. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista (Anexo A) o qual foi elaborado a partir da revisão da literatura sobre o tema de pesquisa.

O roteiro de entrevistas buscou tomar conhecimento sobre a definição de Valor sob a óptica do cliente da OLFAR Alimento e Energia. O pesquisador buscou interpretar questões relevantes que identificassem as reais expectativas de valor para o cliente; identificar os pontos positivos e negativos relativos à Entrega de Valor pela Olfar; tomar por conhecimento os principais desejos dos clientes referentes à entrega de Valor e pontos de melhoria que façam com que a empresa se destaque na região; e, propor ações estratégicas que façam a empresa entregar maior Valor para o cliente. A abordagem dos clientes foi feita nas residências dos mesmos. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Em uma pesquisa qualitativa, o pesquisador, quando encerra sua coleta de dados, tem em mãos uma grande quantidade de notas de pesquisa ou de depoimentos, materializados em textos, os quais deverão ser organizados para depois serem interpretados (ROESCH, 1996, p. 156).

Após a coleta de dados foi realizada a análise dos textos através do método de Análise de Conteúdo. Tal análise consiste na interpretação das respostas obtidas nas entrevistas. O autor usou um roteiro onde foram definidas as unidades de análise, definição das categorias, codificação do texto e estratificação das respostas. Adotaram-se procedimentos como ouvir com atenção os depoimentos, análise detalhada das entrevistas, formulação de conceitos e categorização dos mesmos, identificação das propriedades destas categorias, buscando padrões dos casos analisados e formulando hipóteses para futuros estudos.

Assim, o autor analisou o conteúdo obedecendo às etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na concepção de Roesch (1996, p. 157), o método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Considerando-se a análise dos conteúdos as categorias e atributos gerados são relacionados com o referencial teórico apresentado no estudo.

Os dados coletados foram usados como objetos de comparação e análise para identificação dos atributos determinantes valorizados pelos produtores rurais compradores de insumos agrícolas e vendedores de soja e das prioridades na opinião dos mesmos, possibilitando que seja identificada e verificada a frequência e similaridade das respostas que foram obtidas na pesquisa. As gravações em áudio foram transcritas para conhecer os atributos relevantes no entendimento dos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir o autor apresenta a caracterização da empresa e a discussão dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os clientes da Olfar. Foram identificados pontos positivos e negativos relativos à Entrega de Valor pela Olfar para seus clientes. Além disso, foram investigados os principais desejos dos clientes referentes à entrega de Valor e pontos de melhoria para a empresa se destacar na região. Por fim o estudo propôs ações estratégicas visando possibilidades que poderão levar a empresa entregar maior Valor para seus clientes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA¹

Fundada em 1988, a Olfar S/A - Alimento e Energia é uma empresa brasileira de atuação global. Seu parque industrial está sediado no sul do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Erechim.

Pertencente ao segmento de alimento e energia, a Olfar se consolida entre as maiores empresas no setor da industrialização de óleos vegetais, na produção de biodiesel e no refino de glicerina, assim como está entre as principais *traders* de grãos, e óleo de palma e palmiste do País.

Seu mapa comercial abrange uma cadeia mercadológica estratégica e ampla que permite atender o mercado nacional e internacional, exportando seus produtos para países da Europa, Ásia, América Latina e América do Norte.

A Olfar destaca-se no mercado pela qualidade dos produtos comercializados e como uma das empresas mais significativas economicamente em seu segmento, fortalecendo relações comerciais com diversos países. Através de seu modelo de governança corporativa, defende o crescimento sustentável como forma de expansão responsável e coerente com seus princípios e valores.

O recebimento de grãos na Olfar é realizado através de uma rede de unidades planejadas e localizadas no Norte e Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. São 52 pontos de recebimento situados estrategicamente que permitem o escoamento da produção e agilizam a entrega da matéria-prima na indústria. Ao total 80% da produção das oleaginosas produzidas

¹(OLFAR..., 2017) Dados retirados integralmente do site da empresa Olfar – <http://www.olfar.ind.br/pt/institucional/contexto>

na região do Alto Uruguai do Estado do Rio Grande do Sul são comercializadas pela Olfar, que possui uma capacidade estática de recebimento e armazenagem de grãos de 460.045 toneladas.

O foco do trabalho se deu em uma Unidade de recebimento e expedição de grãos da OLFAR S/A situada em Ciríaco – RS, onde atua desde fevereiro de 2015. A Unidade está instalada onde antes atuava uma empresa do mesmo setor que hoje se encontra em recuperação judicial. A Unidade conta com cinco funcionários, sendo dois administrativos, um técnico agrícola e dois auxiliares de recebimento e expedição. O quadro funcional aumenta em épocas de safra.

Na cidade a Unidade conta com cerca de 100 (cem) clientes ativos, porém não exclusivos da OLFAR.

4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA EM PROFUNDIDADE

A seguir são apresentados os resultados do estudo realizado junto aos produtores rurais, por meio da técnica de entrevistas em profundidade, bem como interpretados os dados com o apoio do referencial teórico utilizado no estudo, em acordo com a problemática e os objetivos traçados neste trabalho.

4.2.1 Caracterização dos principais motivadores e influenciadores que levaram os agricultores a entregar produto na Olfar

Atualmente as empresas estão enfrentando um grande aumento da concorrência. Kotler (2000, p. 54) defende que as empresas somente conseguirão superar a concorrência e conquistar novos clientes ao passo que melhorarem o atendimento e conseguirem satisfazer a necessidade de seu público alvo.

Diante da afirmativa exposta acima, o autor buscou tomar por conhecimento, segundo a óptica dos clientes da Olfar, quais foram os principais motivadores e influenciadores que os levaram a entregar seu produto na Olfar.

A caracterização dos principais motivadores e influenciadores responsáveis pela entrega de produto pelos agricultores à Olfar são provenientes da análise dos conteúdos da questão 1 do Roteiro de Entrevistas (Anexo A).

O quadro 02 apresenta os principais motivadores na percepção dos entrevistados para se entregar soja na Olfar. Os elementos foram dispostos por ordem de frequência.

Quadro 2 – Motivadores mais referidos pelos entrevistados para se comercializar soja com a Olfar

Principais motivadores, na percepção dos clientes, para se entregar/comercializar soja com a OLFAR
Preço
Afinidade
Confiança/segurança
Curiosidade

Fonte: Dados de Pesquisa, 2017

Pode-se constatar a partir do quadro 2 e nas falas dos produtores abordados que o fator preço apresenta-se com maior frequência e o principal motivador na hora de escolher a Olfar como Empresa para se comercializar a produção de soja.

Na visão de Kotler e Armstrong (2007), preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

As principais citações dos entrevistados, referente ao preço praticado pela Olfar na compra de soja, são apresentadas abaixo:

“Eu entreguei pra Olfar esse ano porque na safra passada eu tinha soja em outras empresas e na Olfar também, e na hora que eu vendi tinha o **preço mais alto.**” (Produtor rural 01)

“Eu tinha um contrato futuro com a empresa e na hora que foi lançado o contrato era um **preço bom**, diferente das outras empresas e como tenho pouca terra entreguei toda a produção. Como é minha principal renda no ano resolvi arriscar ganhar um pouco mais.” (Produtor Rural 05)

“Como a gente mora em cidade pequena e não tem muita opção ou empresas que recebem grãos na cidade a gente tem que colocar um pouco em cada uma para conseguir um melhor **preço** na hora de vender.” (Produtor Rural 04)

Ter afinidade e sentir-se à vontade na organização que manterá relações também é ponto relevante e foi destacado pelos entrevistados.

Por maior e mais importante que seja uma empresa, a primeira impressão quem passa é a pessoa que está diretamente em contato com o cliente.

“Hoje em dia o preço da soja tá quase igual em todas as empresas da cidade, então eu resolvi entregar onde eu tenho mais **afinidade** com o pessoal da empresa. Conheço o gerente de outras empresas que ele trabalhou e sei que é uma pessoa séria.” (Produtor Rural 02)

“Conheço o pessoal que trabalha na empresa, mas não entreguei toda a produção porque é minha única renda e quando preciso faturar o **preço** pode ser diferente. Mas o que mais influenciou mesmo foi a **afinidade** com o pessoal.” (Produtor Rural 03)

“Eu já era cliente do gerente da OLFAR (unidade) em outras empresas e a gente é **amigo** de tempos já, ele me disse que era bem correto, por isso resolvi conhecer como é essa empresa.” (Produtor Rural 09)

Com as oscilações e incertezas de mercado, os clientes buscam empresas que lhes transmitam segurança e confiança. Segurança e confiança se apresentaram como itens de grande relevância na entrega dos produtos na Olfar.

“Como a empresa é de fora a gente fica um pouco com o pé atrás, foi o primeiro ano que entreguei porque tenho vários conhecidos que entregam soja pra vocês e dizem que é uma **empresa bem séria**.” (Produtor Rural 10)

“Apesar de ter perdido dinheiro na antiga empresa que trabalhava no mesmo local eu entreguei porque parece ser **honesto**, a gente nota pela burocracia que é os processos.” (Produtor Rural 07)

O medo do novo leva muitas vezes o cliente a não sair de sua zona de conforto. Porém a curiosidade pode levá-lo a encontrar no novo o que não vinha sendo assistido na empresa que mantém suas relações comerciais.

“Fiz um contrato de DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf) mais **pra conhecer a empresa**, e daí a gente tá vendo como é a empresa ou se é igual às outras.” (Produtor Rural 06)

“Eu sou sócio em uma cooperativa, mas como a OLFAR é uma empresa nova na cidade eu **quis conhecer** melhor e resolvi entregar um pouco pra ver como é.” (Produtor Rural 08)

A maneira mais fácil de se moldar uma imagem positiva para satisfazer e conservar um cliente é não errar, é fazer certo na primeira vez. (KOTLER, 2000 p. 56)

4.2.2 Caracterização dos motivadores e fatores negativos à compra de insumos agrícolas na Empresa OLFAR segundo os clientes entrevistados

Slater (1997, p.165) fala que 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”.

Diante do exposto, o autor procurou caracterizar, levando em consideração as respostas obtidas dos clientes entrevistados na questão 2 do Roteiro de Entrevistas (Anexo A), os principais motivadores e os fatores negativos a compra de insumos agrícolas na Olfar.

O quadro abaixo apresenta os principais motivadores que levaram os entrevistados a adquirir insumos agrícolas na empresa investigada.

Quadro 3 – Principais motivadores para se comprar insumos agrícolas na Olfar

Principais motivadores para se comprar insumos agrícolas na Olfar
Condição de troca
Pagar na safra
Marca
Preço em boas condições

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

Abrantes (2006, p.41) defende que o gestor da empresa precisa ter consciência de que as necessidades dos clientes vêm antes dos produtos e dos serviços que ele oferece. É o cliente, o fornecedor, quem indica o norte para as organizações.

“É o primeiro ano que to trabalhando com a OLFAR, daí tinha uma **condição de troca** de insumos por soja, por isso eu comprei aqui para pagar na safra.” (Produtor Rural 09)

“A OLFAR fez uma promoção pra **pagar na safra**, a gente pegou o adubo para pagar com a soja do ano que vem, daí ficou bem em conta porque não precisei financiar no Banco.” (Produtor Rural 04)

Na visão de Kotler e Armstrong (2007), produto é algo oferecido a um determinado mercado com a intenção de satisfazer desejos e demandas. A empresa deve estar continuamente agregando valor a seus produtos para com isso conseguir elevação das vendas e dos lucros. A marca é um fator importante para a inserção de um produto no mercado, e foi um dos motivadores para se comprar insumos na Olfar.

“Comprei na Olfar os fertilizantes mais por causa da **marca**, acho que é uma das melhores do mercado.” (Produtor rural 01)

Ficou evidente nas respostas dos clientes, e também pela proporção de entrevistados que adquiriram insumos agrícolas, que a Olfar está tendo problemas relevantes para conseguir inserir seu produto no mercado. Na proporção de dez entrevistados apenas três adquiriram insumos agrícolas na Olfar no presente ano, e outro adquiriu no ano anterior, mas por circunstâncias de atraso e logística resolveu comprar produtos de terceiros.

Os fatores negativos a compra de insumos agrícolas na Olfar são apresentados no quadro seguinte.

Quadro 4 – Fatores negativos a compra de insumos agrícolas na Olfar

Fatores negativos a compra de insumos na Olfar
Logística – Demora chegar o produto
Falta produto (fórmula de fertilizante)
Não entrega em casa
Compra de terceiros

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

Um bom preço não será um item isolado para se concretizar uma venda. Uma forma eficiente de fazer com que o produto chegue até os compradores é item fundamental. Do contrário, o plano de marketing elaborado pela organização será deficiente.

Las Casas (2006) afirma que é costume o cliente adquirir seus produtos em locais de fácil acesso, que sejam convenientes e que tenha disponibilidade no momento da procura e da entrega. A afirmativa feita por Las Casas não foi assistida pela Empresa estudada, e é apresentada a seguir, como resposta de um entrevistado.

“Comprei o adubo da Olfar no ano passado porque o **preço estava em conta**, mas **demorou muito para entregar**, daí esse ano não quis arriscar e comprei em outra empresa que tinha a pronta entrega.” (Produtor Rural 05)

No mercado de atuação em que a Olfar está inserida uma entrega convincente de Valor e serviço ao cliente se apresentam como itens relevantes para concretizar uma negociação.

A capacidade de uma experiência ou qualquer outro fator que tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém é a definição de qualidade de serviço para Albrecht (1992). Ou seja, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Ficou evidente nas respostas dos entrevistados uma grande deficiência por parte da Olfar em conseguir realizar transações comerciais com seus clientes. Segundo os entrevistados a empresa investigada não está conseguindo atender a algumas necessidades dos clientes, necessidades essas que são supridas por outras empresas da região. Os principais motivadores para se comprar insumos agrícolas de terceiros são apresentadas no quadro que segue.

Quadro 5 – Principais motivos que levam os clientes a comprar insumos agrícolas de terceiros

Motivos que levam a comprar insumos agrícolas de terceiros

Pagamento na safra
Afinidade com equipe técnica
Disponibilidade de pronta entrega
Serviço ao cliente (análise de terra, croqui)

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

As empresas precisam compreender o cliente e para tanto elas precisam entender os fatores que levam o cliente a começar fazer negócios com a empresa e dar a isto uma continuidade. A empresa estará entregando Valor para seus clientes no momento que conseguir gerar valor superior ao da concorrência através de produtos e serviços de qualidade. Os produtores rurais entrevistados citaram que encontram em outras empresas da região vários serviços essenciais e que para eles melhoram o relacionamento entre empresa e cliente, serviços esses que não vêm sendo entregues pela Olfar.

“Eu não comprei os meus insumos na Olfar, eu comprei na vizinha de vocês porque eles me fizeram um pacote para **pagamento só na safra**, daí aproveitei e comprei a semente e os venenos também.” (Produtor Rural 10)

A qualidade técnica e a forma como o serviço é percebido pelo cliente são itens que merecem ser considerados.

“Eu comprei na outra empresa porque eu tenho **afinidade** com os técnicos agrícola. E, eles têm também um **agrônomo** que passa bem certo os produtos que eu preciso.” (Produtor Rural 07)

As organizações devem conhecer os elementos que fazem parte da percepção de valor de seus clientes e formar um pacote de valor a ser ofertado que se adapte e seja coerente com as expectativas destes. Alguns serviços como pronta entrega, entregar o produto nas propriedades rurais, fazer análises de terra, e até mesmo receituário agrônômico foram citados pelos entrevistados e foram fatores determinantes para se comercializar insumos agrícolas com terceiros.

“Comprei em outra empresa porque tinham a **pronta entrega**” (Produtor Rural 02)

“Esse ano comprei em outro lugar, o preço não era muito diferente da Olfar, mas eles me deram **posto em casa** e na OLFAR eu teria que pagar o frete, e como eu moro um pouco longe da cidade dava uma boa diferença.” (Produtor Rural 08)

“Eu fiz uma **análise de terra** para financiar a lavoura, e a fórmula do adubo que eu precisava **vocês não tinham**, por isso não comprei de vocês. (Produtor Rural 06)”

“A gente que tem pouca terra tem que financiar a lavoura, e acabei comprando numa outra empresa que eles mesmos **fazem o croqui** para o financiamento do Banco. Daí

já vem com a análise da terra e o **receituário dos produtos** que a gente vai ocupar pra produzir a safra.” (Produtor Rural 03)

O autor buscou tomar por conhecimento os principais pontos positivos da empresa investigada. As percepções dos clientes em relação a tais pontos são apresentadas na sequência.

4.2.3 Percepções dos clientes em relação aos pontos positivos da OLFAR

A seguir são apresentados, no quadro 6, os principais diferenciais da Empresa, segundo a percepção dos clientes quanto ao que a Empresa tem feito para se destacar no Mercado, tendo como base as respostas obtidas na questão 3 do Roteiro de Entrevistas (ANEXO A).

Quadro 6 – Pontos positivos identificados na Empresa investigada

Pontos positivos / diferenciais da Empresa
Burocracia
Confiança
Atendimento
Afinidade

Fonte: coleta de dados 2017

Para que uma empresa esteja realmente voltada para o mercado e com sua orientação focada em seus clientes ela precisa conhecê-los, Day (1990, p. 135). A orientação para o mercado é a preocupação da empresa em se posicionar os interesses dos clientes em primeiro lugar, o que vincula a orientação para o cliente com o conceito de orientação para o mercado, fazendo parte deste incontestavelmente.

Notou-se com base nas respostas dos clientes entrevistados que o processo burocrático da empresa gera confiança e segurança aos clientes, caracterizando-se como o principal ponto positivo da Olfar.

“Muita gente não gosta porque é **muito papel**, mas o processo da empresa me agrada muito. Acho que todas as empresas tinham que começar fazer igual, **dá segurança** pra gente.” (Produtor Rural 07)

“A gente não ta acostumado com **toda essa papelada** pra fazer um contrato, por exemplo, mas acho que **passa confiança**, é a coisa que deixa a Olfar diferente das outras, em minha opinião.” (Produtor Rural 09)

“Não sei se é porque é uma empresa particular, mas a **empresa parece ser muito séria**, noto que falta isso nas outras.” (Produtor rural 01)

“Não vejo muita diferença entre a Olfar e a Concorrência, **mais é a papelada** mesmo, não sai nada se não for assinado.” (Produtor Rural 10)

“O bom da Empresa é que tudo passa por cima da balança, **não tem como entrar ou sair do armazém sem ser registrado.**” (Produtor Rural 06)

Os serviços não podem ser examinados ou avaliados antes da compra, diferente de produtos que podem ser tocados, sentidos ou testados. Para que se tenha uma boa aceitação do serviço ele deve ser apresentado de forma bem sucedida e que passe uma imagem de confiança e qualidade. Porém o processo para se construir confiança demanda tempo, tendo em vista que os consumidores não possuem conhecimento de como será o serviço, as empresas devem demonstrar o máximo de eficiência e entregar logo na primeira vez um serviço satisfatório.

Para Kotler (1998), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Para alguns entrevistados, os serviços como depósito em conta e as tabelas de desconto de umidade e impureza oferecidos pela Olfar são diferenciados das empresas da região e se apresentam como pontos favoráveis.

“Uma coisa boa que a Olfar têm são os **depósitos em conta**, desse jeito não tem como dar problema na hora das faturas.” (Produtor Rural 03)

“As **tabelas de desconto** de umidade e impureza parece que são **mais baixas** que nas outras, isso é bom, porque já é tão difícil de se produzir, e chegar na hora de entregar e a gente perder em cima da balança fica complicado.” (Produtor Rural 02)

Porter (1991) afirma que as empresas precisam melhorar a forma de atendimento.

No momento em que o cliente é bem atendido, ele volta e traz consigo outros clientes. O bom relacionamento com os clientes deve estar muito claro para os empresários. As empresas precisarão estar focadas cada vez mais em transmitir serviços de qualidade. O sucesso das organizações está diretamente ligado à satisfação do cliente, do contrário serão obrigadas a deixar o mercado.

“Pra mim o que tem de melhor é o atendimento, porque já conheço o pessoal de bastante tempo. Um **bom atendimento** deixa a gente mais à vontade.” (Produtor Rural 05)

“Eu gosto de como sou tratado, **não tem diferença no atendimento** conforme a pessoa se tem mais ou menos terra que o outro, ou a quantia de soja que entrega, atendem **todo mundo igual.**” (Produtor Rural 08)

“Tenho **bastante afinidade** com o pessoal do escritório, isso é bom, a gente se sente à vontade na Empresa.” (Produtor Rural 04)

Pode-se constatar a partir das falas dos produtores abordados, que o fator relacionamento com o cliente surge como elemento determinante na escolha de uma empresa para se manter relações comerciais. Indicando uma necessidade de proximidade da empresa com o cliente, aliado a um acompanhamento pré e pós-transação comercial de forma proativa e não reativa, que promovam um atendimento de qualidade.

No item seguinte o autor apresenta as principais percepções dos entrevistados acerca dos pontos de melhoria na Empresa investigada.

4.2.4 Percepções dos clientes acerca de pontos a serem melhorados pela empresa Olfar

Segundo Drucker (1998) “mais importante que reinterpretar o que a empresa está fazendo é identificar o que ela deveria estar fazendo, mas até agora não o fez”.

As percepções sobre o que a Olfar precisa melhorar para se diferenciar no mercado em que está inserida são apresentadas a seguir, levando em consideração as respostas dos clientes obtidas na questão 4 do Roteiro de Entrevistas (ANEXO A).

O quadro 7 foi elaborado com base nas respostas dos clientes, e é composto por pontos de melhorias indicados pelos mesmos.

Quadro 7 – Pontos a melhorar na Olfar

Pontos a melhorar da Empresa Olfar, segundo os clientes entrevistados
Conhecimento técnico/agrônomo
Produto à pronta entrega
Entregar produtos em casa
Diferenciar portfólio
Agilizar pagamento de faturas
Equiparar preços
Divulgar mais a Empresa
Serviço ao cliente (flexibilizar os horários de recebimento em épocas de safra)

Fonte: coleta de dados, 2017

Em serviços existem dois componentes de qualidade que merecem ser considerados: a qualidade técnica e a forma como esse serviço é percebido pelo cliente. Na interpretação dos dados coletados na pesquisa, ficou evidenciado que a qualidade técnica na área de receituário agrônômico ofertada pela Olfar está deficitária e carece de melhorias, e também a inserção de um profissional da área de engenharia agrônômica.

“Tinham que **ter um agrônomo**, aqui quase todas as empresas tem, assim a Olfar conseguiria indicar melhor os produtos pra gente usar.” (Produtor Rural 10)

“Pra mim falta **alguém com mais conhecimento técnico**, pra indicar melhor os produtos que a gente tem que usar na lavoura, vocês não tem agrônomo, as outras tem.” (Produtor Rural 09)

A distribuição tem como finalidade promover o fluxo dos bens e serviços desde o produtor até o consumidor final. Uma deficiência apontada na empresa é a falta de produtos à pronta entrega, outros pontos assistidos pelas empresas da região, e que deixam a desejar na Olfar, segundo os entrevistados são a falta de serviço de entrega nas propriedades dos agricultores e um portfólio de produtos que poderia ser mais vasto.

“**Falta produtos a pronta entrega**, às vezes a gente tá usando um produto na lavoura e termina, se a gente vai até na Olfar a empresa **não consegue atender**. Isso da muita dor de cabeça porque tem que ir procurar em outro lugar.” (Produtor Rural 02)

“**As outras empresas entregam os produtos nas nossas casas**, se a Olfar começar trabalhar com toda linha agrícola vai ter que fazer igual às outras, se não perde muitos negócios.” (Produtor Rural 08)

As marcas são fatores de diferenciação muito importantes. Ao comprar um produto, os clientes associam à marca varias informações, com base no que é comentado por terceiros e também por experiências anteriores. As marcas também protegem os fabricantes e distribuidores. A marca pode levar a lealdade se a qualidade associada ao produto for aceitável. Determinação de uma marca é a prática de identificar um produto ou linha de produto por algum nome específico (LAS CASAS, 2009, p.192). Notou-se, na interpretação dos dados, uma deficiência na Olfar, visto que só trabalha com uma marca de fertilizantes, e segundo os clientes entrevistados não se consegue competir com preço ou a fórmula que necessitam não se encontra disponível para venda na Empresa.

“A Olfar **só trabalha com uma marca de adubo**. Na minha opinião é ruim porque às vezes a fórmula que a gente procura não tem, ou o preço fica muito diferente das outras empresas.” (Produtor Rural 07)

O tempo que a Olfar leva para efetuar o pagamento das faturas de soja também foi item apontado para melhoria.

“Acho que **o tempo pra pagar as faturas é muito demorado**, sete dias é muito tempo, se for um valor de até uns 30.000 (trinta mil reais) poderiam pagar em ate 3 dias.” (Produtor Rural 06)

Segundo os clientes investigados as empresas particulares possuem preços menores na hora da compra do produto do cliente.

“As empresas como a Olfar que esmagam soja têm sempre o **preço menor** do que as cooperativas. Acho que pelo menos teria que acompanhar o preço, pelo menos foi o que eu notei aqui.” (Produtor rural 01)

Levando-se em consideração que a região produtora estudada é formada por pequenas propriedades rurais, e na sua grande maioria por propriedades familiares, os clientes sentem a necessidade de serviços como contratos futuros. Segundo os entrevistados, eles podem acertar fazendo o contrato e ter um lucro maior.

“Tinha que trabalhar com **mais contrato futuro**, como já respondi na outra pergunta, a gente tem pouca terra, de repente a gente acerta fazendo o contrato e ganha um pouco mais.” (Produtor Rural 05)

Um item de melhora a ser assistido pela empresa é nos períodos de safra, alegou-se a necessidade de a empresa flexibilizar os horários de atendimento, visto que do contrário os clientes precisam parar a colheita mais cedo, entregar em outra empresa, ou deixar o produto no caminhão.

“Na época da **safra a Olfar fecha muito cedo**. Às vezes a gente tem que ficar com o caminhão carregado em casa, ou entregar nas outras. Acho que na safra tinha que ficar aberto até mais tarde.” (Produtor Rural 04)

Las Casas (2006) define propaganda como “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado”. Na interpretação dos dados notou-se a falta de um canal de divulgação para a empresa, a fim de torná-la mais presente na memória dos consumidores.

“A gente só escuta falar da Olfar pelos outros agricultores, ou indo lá, não sei acho que tava **precisando divulgar mais**.” (Produtor Rural 10)

É papel fundamental de toda organização procurar ouvir os clientes a cerca de pontos de melhora e sugestões que possam estreitar o relacionamento entre ambos, diante disso o autor buscou identificar, através da entrevista em profundidade, as principais sugestões apontadas pelos produtores rurais para que a Olfar se destaque na região.

4.2.5 Descrição das principais sugestões na percepção dos clientes

Em um ambiente de negócios que se apresenta cada vez mais competitivo, é fundamental que a organização perceba a importância dos clientes para a sua sobrevivência. A organização também precisa tomar por conhecimento o valor que o cliente espera receber dela. O poder do consumidor não pode de forma alguma ser ignorado pelo gestor da empresa. Necessita-se que exista um canal de comunicação direto entre clientes e empresas que faça um estreitamento nas relações entre as partes. Através desse canal o consumidor pode ser ouvido e suas possíveis críticas e sugestões poderão ser melhores conduzidas até a empresa e essa faça com que as necessidades dos clientes possam ser atendidas de forma eficiente e eficaz e o cliente seja satisfeito.

Através da questão 5 do Roteiro de Entrevistas (ANEXO A), o autor procurou conhecer as principais sugestões que os clientes poderiam indicar para a Olfar se destacar na região e conseguir com isso entregar maior Valor ao cliente, e obtiveram-se indagações relevantes e são apresentadas como seguem abaixo no quadro 8:

Quadro 8 – Principais sugestões, segundo os clientes investigados

Principais sugestões, segundo a óptica dos clientes entrevistados, para a Olfar se destacar na Região
Divulgação
Promoções
Tempo de pagamento de faturas
Atendimento

Fonte: coleta de dados 2017

O composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*. (COBRA, 2003). Na visão dos clientes, um ponto essencial que precisa ser melhorado e foi apontado nas respostas dos entrevistados foi quanto à divulgação da empresas. Para eles a empresa precisa estar mais presente em eventos na cidade, promover dias de campo, e até mesmo levar o pessoal a conhecer a Matriz.

“Na minha opinião falta **divulgar mais a empresa**, as outras empresas tem anúncio nas rádios, ajuda a gente saber das promoções e dos preços que eles têm.” (Produtor Rural 08)

“Aqui é costume as empresas e as cooperativas **patrocinarem as festas da comunidade**, eu nunca vi a OLFAR patrocinar nenhuma festa ou dar algum brinde nas reuniões que tem na cidade. Acho que se começar a fazer ajuda a **mostrar mais a empresa**.” (Produtor Rural 05)

“Normalmente as empresas fazem **dia de campo** pra divulgar a empresa, a OLFAR em quase três anos que tá em Ciríaco não fez nenhum, e também nenhum evento quando abriu a empresa aqui na cidade.” (Produtor Rural 10)

“Dizem que é muito bonita a empresa lá em Erechim (matriz), já que a empresa é nova aqui tinham que **levar alguns agricultores pra conhecer**, pra ver como funciona, era um jeito de acabar com o medo que alguns têm de fazer negocio aqui.” (Produtor Rural 02)

Quando uma promoção é feita de maneira convincente, ela cria uma situação de favorecimento à compra. A promoção estimula o cliente a entrar na empresa, experimentar o produto podendo levar a uma decisão de compra.

Kotler e Armstrong (2007) defendem que a empresa deve comunicar-se com seus clientes existentes e potenciais clientes a fim de apresentar seu portfólio de produtos e serviços, através de um programa convincente de marketing.

“Uma coisa interessante que as outras empresas têm, e eu não vi ainda na Olfar, é umas **promoções por produtividade**, por exemplo: o produtor que conseguir colher mais por hectare ganha uma viagem ou um outro prêmio, isso é interessante.” (Produtor rural 01)

Disponibilizar a promoção em alguns períodos sazonais e de grande demanda, como no caso do agronegócio em períodos de plantio ou colheita, podem atrair novos clientes e ainda impressionar e entregar maior satisfação aos já existentes.

“Pra mim tinham que fazer mais **promoção** igual essa de **trocar soja por adubo** ou os outros insumos, a gente tem pouca terra e se conseguir pagar na safra é melhor.” (Produtor Rural 09)

Os clientes dão valor aos aspectos da empresa, como: no produto, na entrega, no crédito, na assistência pós-venda, na marca, no preço, na responsabilidade socioambiental, na imagem corporativa, os quais devem ser validados e priorizados os atributos.

Foi apontada por alguns clientes a necessidade de diminuir o tempo de espera quando vendem a sua soja. A Olfar possui uma política de pagamento em cinco dias úteis, ou sete dias corridos, visto que os finais de semana e feriados não contam como dia útil. Para os investigados, faturas de até um valor de R\$ 30.000,00 poderiam ocorrer em no máximo três dias.

“Sim, acho que tem que **diminuir o tempo de pagamento das faturas**, a gente sempre tem financiamento pra pagar e às vezes o tempo é apertado.” (Produtor Rural 04)

“O que não me agrada na Empresa de vocês é o **tempo pra receber** quando a gente vende, a gente já tem pouca produção e ter que esperar uma semana pra receber é **muito demorado.**” (Produtor Rural 06)

O valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p. 114).

Os clientes investigados também sugeriram para a Olfar equiparar preços. Foi apontado que em cooperativas da região o preço praticado na compra da soja é maior que em empresas particulares.

“Eu sou sócio numa cooperativa e o **preço às vezes é maior lá**, e como a maioria dos agricultor tem pouca terra entregam a soja onde acham que vai ganhar mais, a OLFAR tinha que **manter o preço parecido** pra não perder cliente.” (Produtor Rural 03)

Gonçalves (2007) fala que as pessoas procuram um espaço onde consigam se sentirem melhores, se em determinada empresa não encontrarem pessoas animadas, bem-humoradas e dispostas, irão para outro lugar. Um apontamento de extrema relevância e citado como sugestão para a Olfar se destacar na região é referente ao atendimento.

Observou-se na interpretação de dados que as empresas do setor pecam muito no pós venda e faltam visitas nas propriedades rurais para indicação de aplicação de defensivos agrícolas ou para simplesmente verificar a saúde da produção.

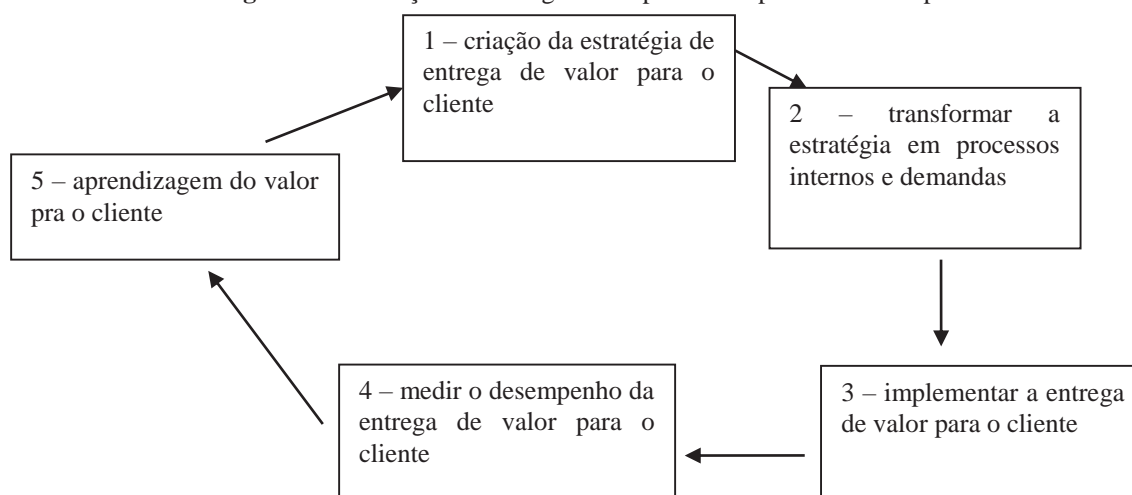
“As **empresas da região** muitas vezes **não atendem bem o cliente** depois que a gente compra alguma coisa, não ligam pra ver se a gente gostou do produto ou se falta alguma coisa, precisava também fazer mais visitas nas lavouras para ver se tem alguma doença na soja e se precisa de algum tratamento.” (Produtor Rural 07)

Levando-se em consideração as respostas obtidas no roteiro de entrevistas, que teve por objetivo identificar se a Olfar está entregando aos seus clientes o Valor esperado durante suas transações comerciais, o autor usou de estratégias de marketing para fazer sugestões para a empresa investigada, e são apresentadas no item seguinte.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Levando em consideração os pontos apontados na interpretação dos dados de pesquisa, o autor usou uma sequência para obtenção de vantagens competitivas a partir do Valor para o Cliente e que trarão destaque para a empresa na Região e que são defendidas por Woodruff (1997, p. 150), conforme mostra a Figura 03.

Figura 3 – 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 planejado. 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, obterem 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.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da pesquisa permitiu ao autor, através das respostas dos entrevistados, identificar os pontos positivos da Olfar, no que tange a Entrega de Valor, apontou fatores a melhorar e sugestões feitas pelos clientes entrevistados para a Empresa entregar maior Valor ao Cliente e assim tornar-se mais competitiva em um mercado importante e muito concorrido que é o agronegócio brasileiro.

O atributo mais importante na visão dos produtores rurais entrevistados e que ficou evidenciado em suas respostas para se entregar soja na Olfar foi o preço, que se mostrou mais alto na hora de faturar a soja. Os entrevistados também apontaram que os fatores afinidade e confiança são pontos essenciais para eles entregarem soja na Empresa.

O Sistema Burocrático praticado pela Olfar é o ponto mais positivo que a Empresa apresenta na visão dos clientes entrevistados.

Sobre a compra de insumos agrícolas da Olfar identificou-se que a Empresa deixa a desejar em vários quesitos essenciais para os clientes. Do total de dez entrevistados apenas quatro compraram fertilizantes da empresa, sendo que um havia negociado no ano anterior e devido à demora na entrega não voltou a comercializar fertilizantes com a Empresa. Segundo os entrevistados a Olfar deve aumentar o portfólio de produtos, inserir serviços de pronta entrega e entregar produtos nas propriedades dos clientes, o que é feito pelas Empresas em que compraram seus insumos agrícolas. Foi sugerido pelos entrevistados que a Empresa insira em seu quadro de funcionários um Engenheiro Agrônomo para melhor indicar os produtos para aplicar na lavoura e melhorar a assistência técnica e um serviço de pós-venda.

Os clientes entrevistados sugeriram também a diminuição no tempo de espera no pagamento das faturas de soja, para eles um valor de até R\$ 30.000,00 poderia ser pago em até três dias.

O presente estudo de caso será útil para a empresa Olfar por se tratar de uma pesquisa realizada na cidade de Ciríaco RS onde se encontra uma das novas Unidades de recebimento de grãos da Empresa Olfar e pode dar uma idéia de como atuar nas novas Unidades de trabalho que a Empresa está inserindo. A pesquisa teve como público-alvo investigado produtores rurais que mantém relação de compra e venda com a empresa, e foram pesquisadas as percepções gerais dos clientes sobre a Entrega de Valor ao Cliente.

O trabalho contribuiu significativamente para a finalização do curso de Administração, pois entregou a oportunidade de vivenciar na prática o aprendizado teórico de um tema significativo e relevante com relação à Entrega de Valor ao Cliente.

Recomenda-se à Olfar buscar uma visão externa mais detalhada, e abrangendo outras Unidades de Recebimento e atingindo também a Matriz, qualificando a percepção de Valor ao Cliente num ambiente mais amplo de atuação da Empresa. Para tanto, sugere-se a realização de pesquisa quantitativa em todas as Unidades de Recebimento e na Matriz da Olfar, abrangendo não somente os clientes, mas também os funcionários da área administrativa que trabalham com atendimento ao público e com o quadro técnico (técnicos agrícolas e agrônomos). Salienta-se que o presente trabalho visou à pesquisa qualitativa, não permitindo generalizações dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Lara Moraes. **A importância do Marketing de Serviços na Gestão do Profissional de Turismo**. Brasília – DF, março de 2006.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. – 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- BAND, Willian. Customer-Acelerated Change. **Marketing Management**. Winter 1995. v. 4, n. 3.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago. **Marketing & Agribusiness – Um Enfoque Estratégico** – Revista de Administração de Empresas. FGV. São Paulo, v.35, n.5, p. 30 Set. /Out.1995.
- BERRY, Leonard. **Relationship Marketing**. In Emerging Perspectives in Services. Marketing. Chicago: AMA, 1983
- CHAMBERS, Stuart; JONHSTON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2002.
- COSTA, Ariana de Sousa C.; SANTANA, Lídia C. de; TRIGO Antônio C. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações -** Revista de Iniciação Científica – RIC , Vol 02, nº 02, p. 155-172 , ISSN 2258-1166, Cairu. Jun. 2015
- DAY, George. **Market Driven Strategy: process for Creating Value**. New York: Free Press, 1990
- .1994. The Capabilities of Market Driven Organizations. **Journal of Marketing**. V.59.n.4- pp.37-52, 1994.
- .1999. **The Market Driven Organization. Understanding, Attracting and Keeping Valuable Costumers**. New York Free Press, 1999.
- . 2001. **A empresa orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter os clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIELL, Astor Antonio e TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- FERNANDES, Bernardo M. **Cercas do latifúndio**: Agronegócio é o novo nome fantasia da agricultura capitalista, que tenta modernizar sua imagem, mas reforça a exploração e concentração de terra - 20/05/2005. Disponível em <http://www.planetaportoalegre.net>. Acesso em 20/09/2017.
- GARDIAL, Sarah; WOODRUFF, Robert. **Know Your Costumer: new approaches to understanding customer value and satisfaction**. Cambridge, Blackwell: 1996
- GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing**. Chichester, UK: Wiley, 2000.

HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

KOHLI, Ajay K; JAWORSKI, Bernard. Market Orientation: The construct, research

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. Boston, v.41, n.4, p. 87-93, Ago/Sep 1960.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Ana C. **Valor para o cliente: Uma análise no setor do agronegócio. Dissertação de Mestrado em administração**. Porto Alegre – RS, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGIDO, J. L. T; XAVIER, C. **Marketing e Agribusiness**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOORI, Roberto G.; LEAL, Walmon M; LELIS, Eliacy C. **Marketing de relacionamento no setor farmacêutico: uma análise exploratória**. 18 ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v.3, n. 1, p. 17-47, 2011

NEVES, M. F. **A importância do marketing no agribusiness**. São Paulo: Brasil Alimentos Nº.2, mai.2000.

OLFAR S/A Alimento e Energia, contexto histórico:

<http://www.olfar.ind.br/pt/institucional/contexto>, acesso em 20/09/2017.

PARASURMAN, A. Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value – **Journal of the Academy of Marketing Science**. V. 25, nº2, p.154-161. 1997.
propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n. 2, p.1-18, April 1990.

RIZZOTTO, Ivan Carlos. **Um Estudo Sobre a Estrutura do Canal de Marketing para Máquinas e Implementos Agrícolas no Mercado do Rio Grande do Sul**. Passo Fundo, 2015. Monografia (Curso de Administração), UPF, 2015.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1996.

RUFINO, José L.S. **Origens e conceitos do agronegócio**. Informe Agropecuário, Belo horizonte: Epamig, v.20, nº 199, Jul./Ago. 1999.

RUST, Roland, ZEITAHML, Valarie e LEMON, Catharine. **O Valor do cliente**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

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.

SLATER, Stanley; NARVER, Jhon. Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. **Business Horizons**. V. 37, n 2, p 22-28. Mar-Apr. 94.

TORESAN, Luiz. **Marketing e agribusiness**. Disponível no Site [http// www.ufsc.br](http://www.ufsc.br). Acesso em 26/08/2017, às 19: 30 horas.

WEBSTER, Frederick. Defining the New Marketing Concept. **Marketing Management**. V. 2, ed.4. Chicago, 1994.

WOODROOF, Robert. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy Science**. v.25, n.2, p.139-153.Spring1997.

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

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In. **Gestão dos negócios agroalimentares: Indústria de alimentos, indústria de insumo, produção agropecuária**. Décio Zylbersztajn & Marcos Fava Neto (org.). São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

1. Qual foi o principal motivo que levou o Senhor (a) a entregar sua soja na Olfar?
2. O que influenciou o Senhor (a) para comprar insumos agrícolas na Empresa? E, se comprou de terceiros, qual foi o principal motivo?
3. O que a Olfar está fazendo de diferente e que em sua opinião deve continuar fazendo para se destacar na região? Por quê?
4. O que a Olfar não está fazendo e que em sua opinião deveria começar a fazer para se destacar na região? Por quê?
5. O Senhor (a) tem sugestões ou reclamações a fazer para a Olfar se destacar no mercado e com isso agregar valor maior aos clientes? Se sim, quais seriam?