

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ANDREISE DAL' MASO

INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:

Estudo de caso na empresa Alfa

PASSO FUNDO

2016

ANDREISE DAL' MASO

INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:

Estudo de caso na empresa Alfa

Estágio Supervisionado 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.^a Ms. Aline Mara Meurer.

PASSO FUNDO

2016

ANDREISE DAL' MASO

INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES:

Estudo de caso na empresa Alfa

Estágio Supervisionado, aprovado em 22 de junho de 2016, 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^a. Ms. Aline Mara Meurer
UPF – Orientador

Prof^a. Dr^a. Janine Fleith de Medeiros
UPF – Membro da Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Cassiana Maris Lima Cruz
UPF – Membro da Banca Examinadora

PASSO FUNDO

2016

Aos meus pais Adonís F. Dal' Maso e
Vânia L. Dal' Maso por me proporcionarem
educação, apoio, incentivo e senso crítico
em buscar objetivos sempre
com atitudes honrosas.

Aos meus irmãos Vanessa Dal' Maso e
Lucas F. C. Dal' Maso, pelo amor,
carinho e compreensão durante
o cumprimento desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e por iluminar cada passo
meu nesta longa jornada.

A minha família, por ser o meu porto seguro,
por me incentivarem a cada minuto e me darem
segurança quando até eu mesma pensava em desistir.

À Universidade de Passo Fundo, pela oportunidade
de me tornar uma profissional qualificada.

À Faculdade de Ciências Econômicas,
Administrativas e Contábeis.

À Prof^a. Ms. Aline Mara Meurer,
minha orientadora e grande mestre,
que me passou seus conhecimentos
com integridade e sabedoria.

À empresa que permitiu que eu
fizesse um bom trabalho.

Aos clientes entrevistados que se
disponibilizaram a participar da pesquisa.

“Nós não temos a chance de fazer muitas coisas, e cada uma deve ser realmente excelente. Porque esta é a nossa vida. A vida é breve, e então você morre, sabe? E todos nós escolhemos o que fazer com as nossas vidas. Então é melhor que seja muito bom. É melhor valer a pena”.

STEVE JOBS

RESUMO

DALMASO, Andreise. **Indicadores de Satisfação de clientes: um estudo na empresa ALFA**. Passo Fundo, 2016. 61 fls. Estágio Supervisionado. Curso de Administração. UPF, 2016.

O presente estudo tem como objetivo levantar os indicadores de satisfação dos clientes da empresa ALFA na unidade originação de Sertão. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa operacionalizada através de entrevistas em profundidade. Neste estudo, utilizou-se uma amostragem não-probabilística por conveniência, selecionando-se 20 clientes da carteira de clientes. A coleta de dados foi realizada utilizando-se um roteiro de entrevista composto por perguntas abertas elaboradas a partir da revisão teórica. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise. A análise foi feita a partir das falas dos entrevistados juntamente com revisão teórica do assunto, buscando-se agrupar os elementos comuns às entrevistas. Os resultados encontrados revelaram que o preço, atendimento, equipe de atendimento conhecida, confiabilidade da empresa, qualidade nos produtos oferecidos, localização da unidade de originação e ofertas de venda figuram entre os indicadores e satisfação mais citados. Dentre os indicadores de insatisfação mais citados pelos clientes estão à assistência técnica e o preço dos produtos.

Palavras-chave: Satisfação. Satisfação de clientes. Agronegócio.

ABSTRACT

DALMASO, Andreise. **Customer satisfaction indicators: a research in Alfa Company.** Passo Fundo, 2016. 61fls. Estágio Supervisionado. Curso de Administração. UPF, 2016.

The current study proposes to raise the customer satisfaction metrics from Alfa, at Sertão source unit. Therefore, an exploratory and qualitative research was conducted through in-depth interviews. In this survey, a non-probabilistic sample was used for convenience, by selecting 20 clients from the customer portfolio. Data were collected using guidelines for conducting interviews, consisted in asking open questions after a theoretical review. The interviews had been recorded and, afterwards transcribed for analysis. The analysis was made considering the interviewees answers along with subject theoretical revision, aiming to link similar elements. The results have shown that the price, attendance, familiar staff, company reliability, product quality, unit location and sale offers all figure as the most quoted between the customer satisfaction metrics. Among the unsatisfying evidences, the most mentioned by customers are technical assistance as well as product price.

Keywords: Satisfaction. Customer satisfaction. Agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os 4 P's do Mix de Marketing	20
Figura 2: Determinantes do valor entregue para o cliente	21
Figura 3: Setores do Agronegócio	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição dos sujeitos entrevistados na pesquisa	40
Tabela 2: Fatores que influenciam na hora de tomada de decisão da compra de insumos agrícolas para a formação da lavoura.....	42
Tabela 3: Fatores que levam a satisfação dos clientes	44
Tabela 4: Fatores que velam a insatisfação do cliente	45
Tabela 5: Aspectos considerados como pontos fortes da empresa.	47
Tabela 6: Aspectos que necessitam de melhorias.....	48
Tabela 7: Avaliação geral da empresa na percepção dos clientes.	50
Tabela 8: Indicadores de Satisfação.....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Identificação e justificativa do problema.....	12
1.2	Objetivos.....	13
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>13</i>
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1	Administração de marketing.....	14
<i>2.1.1</i>	<i>Segmentação, alvo e posicionamento.....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Composto de marketing.....</i>	<i>19</i>
<i>2.1.3</i>	<i>Valor ao cliente.....</i>	<i>21</i>
2.2	Satisfação do cliente.....	22
<i>2.2.1</i>	<i>A importância da satisfação e retenção de clientes.....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Pesquisa de satisfação.....</i>	<i>25</i>
2.3	Mercado business to business.....	28
2.4	Mercado do agronegócio.....	30
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	Delineamento de pesquisa.....	34
3.2	População e amostra.....	35
3.3	Coleta de dados.....	35
4	RESULTADOS.....	36
4.1	Caracterização da empresa.....	37
<i>4.1.1</i>	<i>Segmentos de negócio.....</i>	<i>37</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Unidades de origemação de grãos.....</i>	<i>38</i>
4.2	Concorrência.....	39
4.3	Análise da pesquisa qualitativa.....	40
<i>4.3.1</i>	<i>Descrição dos sujeitos.....</i>	<i>40</i>
<i>4.3.2</i>	<i>Análise das entrevistas.....</i>	<i>41</i>
4.3	Síntese dos resultados.....	51
4.4	Sugestões e recomendações.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	APÊNDICE A.....	61

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações é cada vez mais acirrada, essa situação ocorre devido a necessidade de conquistar espaço no mercado. A crescente concorrência faz com que as empresas invistam não somente numa simples venda, mas sim nas negociações e vendas rentáveis e de longo prazo. As companhias além de atender as necessidades do mercado consumidor, visam o bom relacionamento com os clientes. Um dos fatores que fazem o mercado ficar cada vez mais competitivo é a exigência dos clientes. Já não basta somente adquirir um produto, os consumidores querem algo a mais incluindo desde o produto até o pós-venda.

Considera-se fator de sucesso para as empresas, clientes satisfeitos, ou seja, é necessário conhecer o comportamento do consumidor, suas necessidades e desejos para que isto aconteça ou até mesmo para superar as expectativas dos clientes. É importante que a organização faça um acompanhamento da satisfação dos clientes. O resultado deste acompanhamento permite que a empresa consiga reparar os pontos fracos e melhorar nos aspectos que deixam os clientes insatisfeitos, buscando elementos que deixem a organização ainda mais competitiva no mercado. Neste contexto torna-se importante a pesquisa de satisfação em relação à *performance* da empresa no mercado.

O objetivo de uma pesquisa de satisfação é mostrar à empresa quais os pontos que estão mais bem desenvolvidos e gerando bons resultados, estes que geram satisfação nos clientes; e os pontos que ainda não estão bem estruturados e precisam de melhorias ou até mesmo adequações, estes aspectos que geram insatisfação para os clientes. A partir destes resultados, a empresa terá uma visão ampla do seu posicionamento no mercado e poderá propor mudanças para os seus produtos, serviços ou outros aspectos que sejam relevantes para os clientes.

Considerando que o mercado está altamente competitivo, as empresas precisam buscar aperfeiçoamento, tecnologias e inovação para sua área de atuação. Para que as organizações se mantenham competitivas, é necessário que estejam em constante adequação devido as rápidas mudanças no mercado, buscando sempre atender as necessidades e os desejos dos seus clientes.

A empresa caso desta pesquisa se caracteriza como grande indústria no ramo do agronegócio. Sua linha de frente é a produção de biodiesel, e para isso adquire a soja que é a principal matéria-prima para o esmagamento. Em decorrência disso, para que a empresa

obtenha boas negociações na compra da soja, trabalha com a comercialização de insumos agrícolas. Esta operação comercial é que liga diretamente clientes e consultores de negócios.

Esta ligação estabelecida pelas partes é um dos pretextos para que a empresa dedique-se à satisfação dos seus clientes. A organização precisa saber as necessidades e desejos dos consumidores e também que a exigência por qualidade de produto, preço, atendimento, assistência técnica está cada vez maior. Tendo este conhecimento a empresa pode direcionar sua forma de atuação buscando suprir a carência relacionada a estes aspectos.

Desta forma, esta pesquisa foi realizada e estruturada com a divisão de capítulos onde apresenta as partes do estudo. O capítulo 1 apresenta a identificação e justificativa do problema pesquisado e objetivos do estudo. O capítulo 2 aborda o referencial teórico no qual são trabalhados conceitos que dizem respeito ao assunto estudado. O capítulo 3 define a metodologia utilizada na pesquisa do estudo, delineamento de pesquisa, população e amostra e coleta de dados. O capítulo 4 expõe os resultados da pesquisa sendo que neste, é caracterizada a empresa e seus concorrentes, e também apresenta as sugestões e recomendações para a organização. Já no capítulo 5 o estudo é finalizado e apresentado os seus principais estágios.

1.1 Identificação e justificativa do problema

Devido a grande importância dos clientes para uma organização e a dificuldade de mantê-los pela competitividade de mercado surge a necessidade de conhecer e entender os seus objetivos, desejos e o mais importante, o que os deixam ligados à empresa. A partir deste conhecimento, as companhias podem buscar melhorias para ela com o intuito de manter e fidelizar os seus clientes e também conquistar novos. Portanto, a satisfação se torna muito relevante para pesquisas nas companhias.

O objetivo desta pesquisa é identificar quais são os indicadores de satisfação dos clientes. O problema do trabalho se apresenta através da pergunta: Quais são os indicadores de satisfação dos clientes da unidade de originação de Sertão da empresa Alfa? Este tema satisfação de clientes será abordado com o intuito de rastrear quais são os indicadores de satisfação e os indicadores de insatisfação que serão levantados pelos clientes da empresa. Após obter os resultados, desenvolver estratégias de melhoria para os elementos que forem citados como pontos fracos.

A empresa estudada neste caso é de grande porte e localiza-se no município de Passo Fundo. Indústria de biodiesel, atuante no mercado de commodities agrícolas fazendo parte do setor do agronegócio.

A partir dos resultados obtidos através deste estudo, apresentar a empresa quais são os pontos fortes que a empresa possui e também mostrar quais são os pontos fracos e indicadores de satisfação que estão sendo apontados pelos clientes. Diante destas conclusões a empresa pode criar novas estratégias de fidelização dos clientes e aprimorar aqueles indicadores que foram apontados como insatisfação.

O presente trabalho é de interesse pessoal da pesquisadora, já que faz parte do quadro de funcionários da empresa e tem objetivo de conhecer os processos de gestão de vendas e assistência técnica oferecida pelos consultores de negócios juntamente com o comercial.

1.2 Objetivos

A seguir serão demonstrados os objetivos gerais e específicos que orientam o presente trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os indicadores de satisfação dos clientes da empresa Alfa na unidade de origem de Sertão.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar indicadores de satisfação dos junto aos clientes;
- b) Identificar indicadores de insatisfação junto aos clientes;
- c) Propor melhorias a partir dos resultados encontrados na pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem a função de facilitar a compreensão do tema escolhido, pois nele são apresentadas teorias que tem relação direta com o tema pesquisado. O estudo foi realizado baseado nos conceitos centrais de marketing, satisfação do cliente, mercado B2B e mercado do agronegócio.

2.1 Administração de marketing

Existem inúmeras definições de marketing, cada autor o define de acordo com a sua percepção de mercado. De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 4), “o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”. Já para Ferrell e Lucas (1987 apud Hooley e Saunders 2001), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, custo, planejamento e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de empresas e indivíduos”.

Ainda para Churchill e Peter (2000), o processo de marketing se caracteriza como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e empresa alcançam o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca dos produtos com outros indivíduos ou empresas para quais existam um valor mútuo dos produtos que foram trocados.

Considerando que o marketing foi criado para atender a necessidades e desejos dos clientes, Kotler e Keller, (2006) definiram oito demandas para atingir os objetivos da empresa:

1. Demanda negativa: ocorre quando os consumidores não desejam adquirir os produtos, porém são produtos indispensáveis. Desta forma, o marketing entra em ação na tentativa de deixar o produto menos indesejado.
2. Demanda inexistente: ocorre quando os consumidores não têm interesse em determinado produto, ou até mesmo não conhecem o produto. Portanto, o marketing precisa encontrar maneiras de ligar os benefícios dos produtos com as necessidades e os interesses naturais das pessoas.
3. Demanda latente: neste caso existem necessidades específicas a serem atendidas para certos consumidores, porém não estão sendo atendidas no mercado atual. Nesse caso,

o administrador de marketing deverá mensurar o potencial do mercado e procurar atendê-lo da melhor maneira possível. As empresas, nesse caso, devem analisar a sua capacidade de oferecer os produtos a esses mercados.

4. Demanda declinante: quando os consumidores começam a perder o interesse pelos produtos e as empresas percebem que a sua demanda está declinante, ela deverá reagir para recuperar o seu mercado. Nesse caso, será necessário mudanças de produto, público ou qualquer outra mudança para que a empresa não baixe as suas vendas.
5. Demanda irregular: neste caso a demanda é exagerada em alguns momentos e em outros a demanda diminui. Precisa-se distribuir a demanda para não ocorrer a irregularidade.
6. Demanda plena: os consumidores adquirem os produtos normalmente, e a empresa deve manter esta demanda para o futuro. Para isso, deverão os responsáveis pelo marketing acompanhar as tendências do mercado e fazer os necessários ajustes.
7. Demanda excessiva: há maior número de consumidores para determinado produto, do que o os produtos inseridos no mercado. Neste caso, as empresas poderão desenvolver táticas para desestimular a demanda ou aumentar a oferta, quando possível.
8. Demanda indesejada: quando os consumidores se sentem atraídos pelos produtos, porém existem consequências sociais indesejadas.

Kotler e Armstrong (2015), afirmam que o marketing se caracteriza como ações que constroem, mantêm e cultivam o relacionamento de troca com um público-alvo envolvendo bens, serviços ou ideias. O profissional de marketing quer criar relacionamentos oferecendo valor ao cliente.

Para Churchill e Peter (2000, p.10), “o marketing voltado para o valor tem o cliente como foco principal do negócio”. Desta forma, as empresas precisam entender e saber o que os seus clientes pensam, até o que eles sentem e de que forma adquirem e utilizam os seus produtos ou serviços. Entretanto, o marketing direcionado ao valor além de concentrar-se nos clientes foca na criação de valores para eles. Na maioria dos casos, constroem-se relacionamentos de longo prazo.

“Valor ao cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto” (GALE, 1996, p. 15 apud VELUDO-DE-OLIVEIRA E IKEDA, 2005, p. 43). Compreende-se como valor percebido uma função positiva da qualidade percebida, de

atributos extrínsecos (funcionalidade), de atributos intrínsecos (prazer), e de abstrações de nível elevado (como os valores pessoais), e é entendido, por outro lado, como uma função negativa do sacrifício percebido, que envolve dispêndios monetários e não monetários (como tempo e esforço). O pensamento central é que o cliente recebe benefícios, que incluem aspectos práticos e emocionais, e em troca destes assumem sacrifícios, que incluem desembolso de dinheiro, tempo e energia. Portanto, a partir desta definição o valor percebido é função positiva do que se recebe e função negativa do que se sacrifica (VELUDO-DE-OLIVEIRA E IKEDA, 2005).

A partir destes conceitos de marketing relacionando a troca de produtos ou serviços que ocorre entre indivíduos e organizações, surge o desafio de construir orientação voltada para o cliente, busca por posicionamento competitivo estratégico e plano de ação de mercado (HOOLEY E SAUNDERS, 2001).

Considerando ainda a visão de Hooley e Saunders (2001, p. 7), “a orientação de mercado refere-se à geração, disseminação e reação em toda a organização à inteligência de mercado”. Já Kotler (1972, p. 23 apud Urdan e Rocha, 2006, p. 56) “apontava tal orientação como elemento-chave para a organização atingir seus objetivos”. Na percepção de Narver e Slater (1990 apud Urdan e Rocha, 2006, p. 56) a orientação de mercado se divide em cinco elementos sendo três componentes comportamentais e dois critérios de decisão.

A orientação de mercado tem sido a direção para as empresas na hora das melhorias ou até parâmetro para um novo rumo ser percorrido. A orientação para o mercado pode ser entendida como um conjunto de habilidades que são desenvolvidas com o propósito de detectar e satisfazer as necessidades dos clientes (DAY, 1994 apud RAMOS, 2003).

Para Kotler e Keller (2006) a orientação de mercado, é baseada nas atividades de marketing que são orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas e orientação de marketing. Seguindo a linha de orientação de mercado, surge a necessidade de segmentar e posicionar a empresa diante do seu público alvo.

2.1.1 Segmentação, Alvo e Posicionamento

As organizações utilizam estratégias de diferenciação como forma de posição de defesa frente a concorrência. Desta forma segundo Kotler e Keller (2006) pode-se utilizar quatro tipos de estratégia de diferenciação. A primeira delas é a diferenciação baseada no

produto, ou seja, produtos diferenciados e com alta qualidade mesmo que sejam mais caros que os demais sempre serão preferidos já que a qualidade mostra qualidade fazendo com que os clientes se tornem fieis aquele produto. A diferenciação baseada nos funcionários quer dizer que uma equipe bem treinada é uma forte vantagem competitiva para uma empresa. Estes funcionários melhor desenvolvidos apresentam seis características: competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, presteza e comunicação. A diferenciação baseada no canal pode obter vantagem competitiva através da cobertura, especialidade e desempenho do seu canal de distribuição. E a última diferenciação baseada na imagem, faz com que as empresas se destaquem através da sua identidade e imagem. A identidade refere-se a forma de como a empresa se posiciona ou posiciona seu produto no mercado. Já a imagem é a forma como os clientes veem a empresa ou o seu produto.

Dentro do marketing trabalhamos com o processo de segmentação, alvo e posicionamento. Este processo deve-se ao fato de que uma empresa não consegue atingir ou atender o mercado como um todo, havendo a necessidade de criar uma delimitação de mercado a ser atendida. A segmentação de mercado deve ser definida de acordo com Kotler (2005), “analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existente entre os compradores”. Desta forma o mercado alvo é definido criando-se ofertas para posicionar seus compradores-alvo. Este mercado onde a organização irá aplicar as suas atividades é caracterizado por clientes (compradores) e vendedores, estes criam as negociações voltadas a produtos ou classe de produtos.

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2011, p.41), “um segmento de mercado é um grupo de consumidores com necessidades e comportamentos semelhantes que diferem do restante do mercado”. A necessidade de segmentar o mercado é uma consequência das diferentes características das pessoas. O objetivo da criação da segmentação é identificar os grupos de pessoas com perfis, gostos e necessidades similares, de forma que o produto atenda as carências dos grupos criados para que aumente as possibilidades de vendas concluídas.

De acordo com Sheth (2001, p. 412), “a segmentação de mercado é um processo de identificação de subgrupos de clientes cujas necessidades, desejos e/ou recursos são diferentes de maneira que os fazem responder de forma diferente a um dado composto de marketing”. A busca desta segmentação de mercado obtém respostas variadas dos clientes. A partir destas respostas ocorre a identificação dos subgrupos de clientes. Já com os subgrupos identificados, as empresas tentam atingi-los com diferentes compostos de marketing, para obter ao final desta pesquisa a segmentação perfeita.

Para Churchill e Peter (2000, p. 204) segmentação de mercado, “é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra”. A segmentação de mercado pode ser realizada através de segmentação demográfica (sexo, idade, raça, renda), segmentação geográfica, segmentação psicográfica, segmentação baseada em pensamentos e sentimentos e segmentação baseada em comportamento de compra.

O mercado-alvo é o mercado específico que uma organização escolhe para atender através da segmentação. Uma empresa pode servir a mercados alvo como marketing de massa (para todos os clientes a venda de um mesmo produto), marketing por segmentos (produtos para venda de grupos específicos), marketing de nicho (comercializar somente para um grupo com adaptações para atraí-los), marketing diferenciado (atingir diferentes mercados-alvo), marketing individual (clientes potenciais, produtos adaptados aos clientes individualmente) (CHURCHILL E PETER, 2001).

Na percepção de Kotler (2000, p. 296), “ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa”. A empresa precisa identificar qual o segmento potencial que se torna mais atrativo e precisa estar ciente do investimento que terá no segmento alvo, portanto este deve estar de acordo como os seus objetivos e recursos.

Para Hooley e Saunders (2001), a escolha de mercado-alvo se define em “avaliar a atratividade de diferentes segmentos de mercado, partes de segmentos (nichos) ou grupos de segmentos, e escolher qual deveria ser visado pelo nosso marketing”.

Na sequência da segmentação de mercado e escolha de mercado-alvo, ocorre o posicionamento da organização. Kotler (1997 apud Hooley e Saunders, 2001, p. 179), “posicionamento é o ato de fazer o projeto da oferta e da imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva e significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo”.

Na visão de Hooley, o posicionamento estratégico se define:

O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, em que a empresa irá competir, e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir. O posicionamento é desenvolvido para que as metas estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas. No caso de uma empresa cujo objetivo é aumentar a participação de mercado e cuja abordagem ampla seja a de ganhar clientes do concorrente, o posicionamento competitivo será uma declaração exata de como e onde isto será realizado no mercado (HOLLEY ET AL, 2001, P. 39).

Reichelt (2013, p. 106) afirma que, “em posicionamento estratégico, é importante que a empresa sempre ofereça uma proposta de valor, que seria um argumento convincente para o mercado-alvo comprar o produto”.

2.1.2 *Composto de Marketing*

Para uma empresa alcançar os seus objetivos positivamente é necessário que descubra as necessidades do mercado consumidor. A partir disso, ao definir um plano de marketing, uma empresa deve utilizar uma estratégia de mercado utilizando os quatro elementos do composto de marketing.

Segundo Futrell (2014), os quatro elementos do mix de marketing são:

a) Produto

Bem é um objeto físico que pode ser adquirido. Serviço é uma ação ou atividade realizada por outros em troca de um pagamento. Ideia é um conceito, imagem, questão ou filosofia. Portanto, o termo produto pode ser um bem, um serviço, uma ideia ou uma combinação destes. Produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, incluindo a embalagem, a cor e a marca, mais os serviços e, mesmo, a reputação do vendedor. As pessoas compram mais do que um conjunto de atributos físicos; compram a satisfação de desejos, como aquilo que o produto vai fazer, sua qualidade, e a imagem que passará por possuir o produto. Há dois grandes tipos de produtos. Produtos de consumo são produzidos para, e comprados por famílias ou consumidores para uso pessoal. Produtos industriais são vendidos principalmente para uso na produção de outros materiais.

b) Preço

O departamento de marketing corporativo também é responsável por determinar o preço inicial de cada produto – uma parte muito importante do mix de marketing, pois pode ser determinante na decisão de compra. Esse processo envolve, ainda, o estabelecimento de possíveis preços com descontos especiais. Preço é o valor que atrai o comprador a trocar seu dinheiro ou algo de valor pelo produto.

c) Distribuição

É a estrutura de canais usada para transferir os produtos de uma empresa para seus clientes. É importante ter o produto disponível para os clientes em uma localização que lhes seja conveniente e acessível. Podemos considerar o canal de distribuição a qual leva os

produtos aos clientes, estes clientes podem ser indivíduos ou empresas. Também podemos trabalhar com canal de distribuição diretamente para revendedores (atacadista ou varejista) e para fabricantes de produtos industriais (outro fabricante ou atacadista)

d) Promoção

A promoção, parte do mix de marketing, aumenta as vendas da empresa comunicando informações sobre o produto para clientes em potencial. As quatro partes básicas do esforço promocional da empresa são (1) vendas pessoais, (2) propaganda, (3) relações públicas, e (4) promoção de vendas. Além de informar aos consumidores a existência do produto, a promoção também os educa sobre as suas características, suas vantagens e benefícios; diz onde comprá-lo; e comunica seu preço e seu valor.



Figura 1: Os 4 P's do Mix de Marketing

Fonte: Adaptado de Kotler (2006, p. 17).

Reichelt (2013), diz que os quatro elementos do composto de marketing devem integrar de forma interdependente já que eles estão em busca dos mesmos objetivos organizacionais. O primeiro elemento é o produto, pode ser algo tangível ou intangível. É um bem que satisfaz as necessidades de um consumidor, e é adquirido para solução de um problema. O segundo elemento é o preço, pode-se dizer que o preço atualmente é uma função de concorrência e de posicionamento desejado e não mais de custos. O terceiro elemento é a distribuição, para gerenciar este elemento é preciso estabelecer canais de marketing. Os canais

de marketing são vias por meio das quais um produtor facilita o acesso aos bens que produz. O quarto elemento é a promoção, através deste elemento acontecem todas as comunicações da empresa com o mercado.

Já para Lovelock (2006), o conjunto do mix de marketing é ampliado e não possui somente quatro elementos, produto, preço, praça e promoção. O mix de marketing é ampliado e são inseridos mais três elementos que são ambiente físico, processo e pessoas sendo. Estes são variáveis que os gerentes de organizações de serviços enfrentam.

Ainda na visão de Lovelock (2006), o ambiente físico se caracteriza com evidências tangíveis como, por exemplo, a aparência dos edifícios, carros, equipamentos, pessoal, entre outros. É necessário que se tenha evidências físicas. Este elemento é importante para que os clientes tenham boa impressão da empresa. O elemento processo refere-se aos processos que são criados para a elaboração e entrega de produtos aos clientes. Desta forma, processos mal elaborados e mal executados resultam em clientes insatisfeitos. E o último elemento do mix de marketing é pessoas, que se caracteriza como a interação dos funcionários de uma empresa com os clientes.

2.1.3 Valor ao Cliente

Para Kotler e Armstrong (2003, p.6), “valor para o cliente é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um produto e o que gasta para fazer a aquisição”. Os clientes não conseguem julgar os valores dos produtos ou serviços, desta forma eles agem de acordo com o valor percebido, ou seja, valor que ele deveria achar justo em relação ao produto ou serviço comprados.

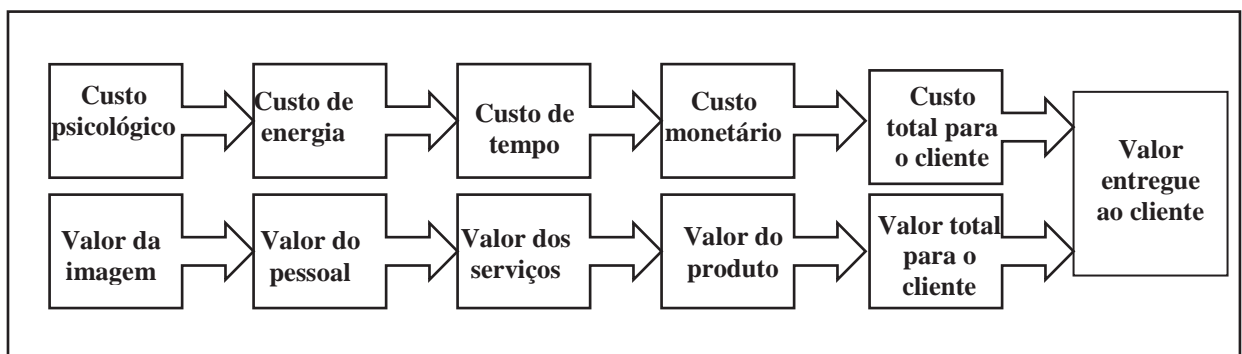


Figura 2: Determinantes do valor entregue para o cliente

Fonte: Adaptado de Kotler, (2005, p. 41).

Ainda na visão de Kotler (2005, p. 40), “o valor total para o consumidor é o valor monetário percebido de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os consumidores esperam de uma determinada oferta de mercado”.

Segundo Zeithaml (1998, p.22) *apud* Pinto, podem existir diferenças entre as expectativas dos clientes quanto aos atributos de valor do produto e as percepções da empresa sobre estas expectativas, o que corresponde a um *gap* entre o que a empresa entende que o cliente quer (visão interna) e o que o cliente diz querer (visão externa) em termos de atributos de valor.

2.2 Satisfação do cliente

As empresas que possuem uma estratégia de marketing de relacionamento bem estruturada buscam a satisfação do cliente. Porém, não podemos deixar de pensar que o nível de satisfação do cliente está diretamente ligado ao grau de expectativa do mesmo.

Para Kotler e Keller, satisfação de clientes define como:

Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER E ARMSTRONG, 2006, p. 142).

Na visão de Howard e Sheth (*apud* Evrard, 1994 *apud* Beber, 2000, p. 29), “satisfação é o estado de ser adequadamente recompensado em uma situação de compra pelos sacrifícios feitos”.

Devemos considerar também as influências que atingem a expectativa do cliente, como experiências de compras anteriores, recomendação de amigos, informações diretas na internet e também propostas de concorrentes. As empresas devem criar a expectativa de acordo com o seu poder de oferta.

Satisfação pode ser definida também como “a atitude geral referente a um produto ou serviço depois de sua aquisição e uso. É a avaliação pós-compra resultante de uma seleção de compra específica” (Mowen, 1995, p. 511 *apud* Beber, 2000, p. 29).

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.10), clientes satisfeitos têm maior probabilidade de serem clientes fiéis e conceder às empresas uma participação maior de seus negócios.

Empresas de gestão inteligente e proativa têm como objetivo cativar os clientes comprometendo-se somente com aquilo que podem ofertar, porém entregam mais do que prometem. Assim, os clientes se encantam e retornam para negociar mais vezes com a companhia e, além disso, contam aos outros a boa experiência que obtiveram ao trabalhar com a mesma.

2.2.1 A importância da satisfação e retenção de clientes

O estudo da satisfação dos clientes é de extrema importância Sheth et al (2001, p.35), explica “a satisfação do cliente foi identificada como a chave do sucesso em negócios”.

Para Churchill e Supernant, a satisfação de clientes tem o sentido de:

A importância desses estudos está no fato que a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores têm como consequência a geração de lucros. Isso pode ser evidenciado através da relação, verificada pelas empresas, entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores (CHURCHILL E SUPERNANT, 1982 *apud* Aguiar, 2007).

Já na visão de Kotler, o conceito de satisfação de clientes se caracteriza da seguinte maneira:

A satisfação se faz presente no marketing das empresas, pois este visa o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de bens, serviços e ideias para criar trocas com grupos alvo que satisfaçam os consumidores e objetivos organizacionais (KOTLER 1996, p.30; 1998, p.32 *apud* BEBER, 2000).

Segundo Vavra (1993), a satisfação ocorre quando as expectativas dos clientes em relação aos produtos ou serviços oferecidos por uma empresa são atendidas.

As expectativas dos clientes se formam através de fatores (internos da organização ou externos) e resultam na satisfação ou insatisfação. Uma organização somente obterá a satisfação plena dos clientes se os produtos e/ou serviços ofertados por eles atenderem as exigências do seu mercado-alvo.

De acordo com Czinkota (2001), “o método mais simples e poderoso para medir a satisfação do cliente é a abordagem de desconfirmação da expectativa”. Esta abordagem é

direta e se o serviço é considerado melhor ou igual ao esperado, isso quer dizer que o cliente está satisfeito.

Ainda na visão de Czinkota (2001), aquelas organizações que obtêm os mais altos níveis de satisfação dos seus clientes, sofrem menos com a competitividade e a concorrência de preços. Geralmente os clientes tem preferência por aquelas empresas que satisfaçam as suas necessidades mesmo que precisem pagar mais, do que correr riscos com aquelas empresas que apresentam os preços mais acessíveis. Além disso, os clientes satisfeitos normalmente voltam a negociar com a empresa que atendeu as suas necessidades com sucesso aumentando as vendas e reduzindo a probabilidade de partirem para a concorrência.

A satisfação tem um papel muito importante na competitividade das empresas, pois existe uma diferença entre a fidelidade de clientes satisfeitos e clientes completamente satisfeitos. Para que a empresa melhore o seu nível de satisfação dos clientes, ela precisa primeiramente identificar quais são os seus clientes que estão verdadeiramente satisfeitos e aqueles que estão insatisfeitos. Após identificá-los, pedir a eles para apontarem quais são os fatores importantes para a sua satisfação e depois avaliar os seus concorrentes através destes mesmos fatores. (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

De acordo com Tasca e Caldwell (1997), se você se comprometeu em satisfazer os seus clientes, não se importe com o quanto irá custá-lo, satisfaça-os e além disso deixe eles felizes. O cliente ficando satisfeito ele irá retornar e fazer negócios futuros com a empresa.

A satisfação é um fator importante e que devemos analisar quando falamos em retenção de clientes. Clientes satisfeitos tem maior probabilidade de voltarem a negociar com a organização criando um relacionamento de logo prazo, o que pode gerar maior lucratividade.

Para Mittal e Lassar (1998 *apud* Dal Bó, Lasier e Milan, 2011) “a retenção e a lealdade dos clientes estão sendo reconhecidas como o caminho para a lucratividade e a rentabilidade dos negócios em uma perspectiva de longo prazo”.

Segundo Assael (1992 *apud* Milan e Trez, 2005, p.7), “lealdade do cliente não é uma mera função do comportamento passado, mas sim um conceito multidimensional que deve incorporar o compromisso do cliente em relação a uma marca. Lealdade implica compromisso, e não apenas um comportamento repetitivo”.

Anderson e Mittal (2000 *apud* Michelli, 2008), comentam que clientes satisfeitos levam a maiores índices de retenção, e conseqüentemente, ao aumento da lucratividade,

Porém eles ressaltam que a satisfação tem uma ligação de forma assimétrica com a retenção e não linear. Se considerarmos que a satisfação cresce constantemente com a retenção e de forma linear, podemos ter erros estratégicos.

Reicheld (*apud* Milan e Trez, 2005, p.7) “ressalva que nem sempre a satisfação resulta na retenção de clientes e que qualidade, satisfação, retenção e lealdade são constructos distintos, porém, interdependentes em determinadas situações”.

2.2.2 Pesquisa de satisfação

Pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a qualidade externa ou *performance* da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing (ROSSI E SLONGO, 1998, p. 102)

Negócios atrativos para ambos, empresa-cliente. Ainda na visão de Rossi e Slongo (1998), a pesquisa de satisfação é importante pelo seu caráter estratégico que avalia a satisfação dos clientes o qual é fundamental para a formação das vantagens competitivas da organização.

O objetivo de realizar uma pesquisa de satisfação é identificar os indicadores de satisfação, ou seja, o cliente precisará expressar os seu estado de satisfação ou insatisfação em relação a elementos por ele valorizados dentro de uma empresa. Caso aconteça um erro na definição dos indicadores de satisfação, isto significa errar na essência da pesquisa. Portanto, esta medição de satisfação dos clientes não pode ser feita somente pelos indicadores levantados pelos executivos, então a pesquisa deve ser customizada.

Desta forma, a pesquisa de satisfação de clientes apresenta duas fases distintas: a primeira parte seria a pesquisa exploratória e qualitativa, na qual se gera os indicadores de satisfação; a segunda parte a pesquisa seria descritiva e quantitativa, na qual se mede o grau de satisfação dos clientes.

Na fase exploratória / qualitativa os procedimentos recomendados são:

Amostra: Os elementos desta fase da pesquisa devem ser selecionados dentre os clientes da empresa. O critério para a escolha dos elementos é a amostra por julgamento e esta deve ser feita pelo pesquisador juntamente com os executivos da empresa avaliada. Caso seja

utilizada a entrevista em profundidade para gerar os indicadores de satisfação recomenda-se entre 15 a 20 clientes para compor a amostra. Caso for utilizado o método *group discussion*, pode ser utilizado somente um grupo se obtiverem um consenso dentre os participantes escolhidos. Se os participantes do grupo gerarem opiniões divergentes, serão necessários outros grupos.

Coleta de dados: Podem ser aplicados dois métodos para a coleta de dados, entrevista em profundidade ou *group discussion*. Os dois métodos possuem suas vantagens e desvantagens. Na entrevista em profundidade os clientes se sentirão mais confortáveis para responder as questões formuladas. Além disso, na entrevista em profundidade na maioria das vezes o entrevistado não precisa se descolar, ou seja, o entrevistador vai até ele. Utilizando o método *group discussion* será eficaz se houver as livres intervenções e opiniões dos seus elementos, no entanto, o moderador deverá fazer com que todos participem.

Independente do método utilizado para analisar os dados da pesquisa qualitativa é importante que o pesquisador não esqueça o seu objetivo do trabalho que é a geração dos indicadores de satisfação.

Envolvimento dos executivos: Nesta fase da pesquisa é importante que os executivos da empresa pesquisada participem na identificação dos clientes mais indicados a responder à entrevista. Os executivos da área pesquisada serão importantes na hora da análise dos resultados. Outro momento que os executivos poderão contribuir é no julgamento da adequação dos indicadores de satisfação.

Na fase descritiva / quantitativa os procedimentos recomendados são:

Nesta fase será analisado o grau de satisfação dos clientes de acordo com os indicadores levantados na fase anterior. Os métodos utilizados nessa fase serão:

- População e amostra: É definido por clientes da empresa que tiveram alguma negociação com a mesma nos últimos seis meses, desta forma eles irão lembrar o que aconteceu e como as suas relações com a empresa. Antes de definir a amostra é necessário que a empresa faça a estratificação da população, assim os clientes de todos os portes participaram da pesquisa e a opinião individual deles será utilizada. Após estratificada a população de clientes de cada unidade de negócio necessita extrair amostras em cada quartil.

- Coleta de dados: Dentre os métodos de coleta de dados para a pesquisa, se destacam dois: entrevista pessoal e remessa do questionário pelo correio.

- Identificação de respondentes: Neste item é importante destacar o envolvimento os executivos na indicação dos que melhor podem expressar a satisfação ou insatisfação com a empresa avaliada. No entanto, não se deve levar em conta somente as indicações dos executivos. Desta forma, é importante que o pesquisador faça um contato antecipadamente com os respondentes. Nesse contato deve-se avaliar o nível de conhecimento da pessoa em relação aos indicadores apresentados. Esta identificação da pessoa certa ainda é mais relevante quando se trata da coleta feita por questionários enviados pelo correio.

- Pré-Notificação: Este item refere-se a um contato antecipado com a pessoa que vai responder o questionário. O seu objetivo é informar o respondente a respeito da pesquisa que será realizada pela empresa. Além disso, serve também para demonstrar a importância da pesquisa e também do empenho do respondente.

- Coleta via questionário enviado pelo correio: Para este tipo de coleta de dados, deve-se ter cuidado para que os índices de retorno melhorem:

*Envia-se o questionário via correio juntamente com uma correspondência de encaminhamento, assinada pelo executivo. Nessa correspondência é importante explicar novamente os objetivos da pesquisa. Caso os respondentes não retornem em 10 dias, recomenda-se que seja feito um retorno ao respondente confirmando a importância da sua colaboração.

- Escala para mensuração da satisfação dos clientes: Opta-se pela escala intervalar de cinco pontos. Essa escala mostra um ponto de quebra entre satisfação e insatisfação, ou seja, dois extremos onde um caracteriza-se como totalmente satisfeito e outro totalmente insatisfeito. Além destes, aborda dois pontos intermediários um ficando entre o ponto de quebra e o extremo de satisfação e o outro entre o ponto de quebra e o extremo de insatisfação.

- Tratamento dos dados: Para analisar e interpretar os resultados desta fase quantitativa das pesquisas de satisfação de clientes que realizamos, temos utilizado, além da análise descritiva, baseada em valores absolutos e percentuais, procedimentos estatísticos baseados principalmente em análise fatorial e regressão múltipla. A primeira com vistas a agrupar indicadores de satisfação estatisticamente correlacionados e a segunda com vistas a avaliar a capacidade de explicação de cada indicador de satisfação sobre a avaliação de satisfação geral com a empresa. (ROSSI E SLONGO, 1998, P. 120).

2.3 Mercado business to business

O mercado *business-to-business* é um mercado que envolve menor número de clientes. As empresas que fazem parte deste mercado onde as negociações envolvem valores altos são de grande porte. Desta forma, as empresas focam em manter os seus clientes potenciais e a conquista de novos clientes fica em segundo plano. Esta ação é tomada devido ao risco de perder um de seus clientes potenciais, o que acarretaria um impacto negativo no seu faturamento.

Segundo Hooley, a segmentação de mercado se define como:

A segmentação de mercado é substancialmente menos desenvolvida no marketing industrial do que no de consumo, o que pode afetar a aceitabilidade das empresas em relação às diferentes abordagens e a disponibilidade de informações para uso e apoio de uma abordagem em particular. Também deve ser notado que no marketing entre empresas é muito mais comum encontrar um relacionamento um-para-um entre o fornecedor e o cliente (HOOLEY, 2011, p. 163).

Já na visão de Siqueira (2005), o mercado de compra entre indústrias é um processo complexo. As indústrias fazer a detecção das necessidades de compra de produtos ou serviços envolve grupos da empresa os quais farão parte do processo de compra ou aqueles que usarão o produto ou serviço adquirido. No processo de compra são levantadas informações e através destas são feitas avaliações e identificadas opções de compra.

No ponto de vista de Hooley (2011), o marketing industrial possui características que definem a sua segmentação de mercado.

1. Tipo de setor: identificação de setores-alvo, subdivisão em grupos por necessidades e diferentes abordagens de compra.
2. Porte da empresa: saber qual o porte da empresa é muito importante, pois isto pode afetar na hora da compra se considerar variáveis como número de colaboradores, volume de produtos em uma requisição de compra ou até mesmo poder de barganha dos clientes.

3. Localização do cliente: esta característica pode ser poderosa na segmentação de mercado. Ela influencia nos custos de vendas e distribuição, além disso, há também a variação de concorrentes que cada região terá.
4. Tecnologia da empresa: a tecnologia da empresa irá impactar diretamente na tecnologia da fabricação e conseqüentemente do produto. Esta característica também faz com que a demanda por diferentes produtos aumente.
5. Capacidade dos clientes: esta característica é bastante específica já que depende das forças e fraquezas internas dos clientes empresariais, o que leva a demanda por diferentes tipos de produtos e serviços.
6. Organização de compras: nesta característica podemos ter dois tipos de organizações. A organização centralizada faz com que os fornecedores administrem contras nacionais quanto internacionais. A organização descentralizada faz com que os fornecedores exijam força de vendas operando de forma mais ampla.
7. Estrutura de poder: é importante para identificar quais os alvos que tem pontos mais fortes que correspondem com os dos fornecedores.
8. Políticas de compras: as diferentes abordagens de compras de clientes pode ser um direcionamento para a segmentação. Um exemplo pode ser aqueles que buscam redução de sua base de fornecedores versus os outros que não fazem isso.
9. Aplicação do produto: esta característica tem impacto nos métodos e processo de compra, desta forma influencia nas opções dos fornecedores.

Podemos considerar que o mercado industrial possui comportamentos de compra diferentes do mercado de consumo, para caracterizar com precisão cada um destes mercados é feita a segmentação do mesmo.

Segundo Siqueira (2005), o comportamento do comprador industrial é um processo complexo. Os responsáveis pelo marketing industrial precisam reunir informações de mercado dos clientes para que desta forma a venda se torne mais provável. O que motiva os compradores industriais a realizarem suas compras é o compromisso de trazer maior lucratividade, porém sempre respeitando os seus princípios. Além disso, o comprador industrial almeja sua posição na companhia juntamente com o objetivo da organização. Para que tudo isso aconteça é preciso que o responsável pela compra industrial combine preço, qualidade e atendimento dos produtos que adquire.

De acordo com Kotler e Armstrong, o mercado B2B é no sentido de que:

As empresas que efetuam compras organizacionais podem ser segmentadas geograficamente, demograficamente (por setor, tamanho) ou de acordo com busca de benefícios, status de usuário, índice de utilização e status de fidelidade. Contudo, os profissionais de marketing organizacional utilizam algumas variáveis adicionais, como características da operação, abordagens de compra, fatores situacionais e características individuais do cliente (KOTLER E ARMSTRONG, 2015, p. 216).

Já na visão de Hooley (2011), separa o comportamento de compra dos mercados industriais em dois aspectos, quais são:

- Características de compra dos consumidores: os bens industriais são adquiridos por pessoa, da mesma forma que o mercado de consumidores. O processo de compra dos bens industriais pode ter características como: Similaridade entre comprador e vendedor: porte, cultura corporativa e tecnologia.

Motivação do comprador: comparação de preços de diversos fornecedores ou até mesmo permanecer fiel a algum fornecedor.

Percepção do risco do comprador: estilo pessoal, intolerância, ambiguidade, autoconfiança e o status dentro da empresa.

- Status e volume de marca/produto: para se tornar um alvo de segmentação os usuários devem ter coisas em comum. Os usuários de alto volume se diferem dos usuários de médio e baixo consumo. Para os mercados industriais a regra dos 80/20 (80% das vendas é representado por 20% dos clientes) pode dominar. É válida a identificação dos principais compradores de produtos e serviços de grandes volumes.

Características desse mercado, relações comerciais, comportamentos de compra dos clientes.

2.4 Mercado do agronegócio

Segundo Francisco et al (2015), o mercado do agronegócio trabalha com os elos da cadeia produtiva, os elementos que fazem parte dele e a inter-relação entre eles. O agronegócio é dividido em dois setores “antes da porteira” e “depois da porteira”.

Na percepção de Francisco, o mercado do agronegócio se caracteriza como:

Os setores antes da porteira são aqueles necessários à produção, como insumos, máquinas, fertilizantes, medicamentos de uso veterinário e sementes. Os setores “depois da porteira”, por sua vez, englobam as atividades de pós-produção, como beneficiamento, armazenamento, industrialização e distribuição (FRANCISCO ET AL, 2015, p. 16).

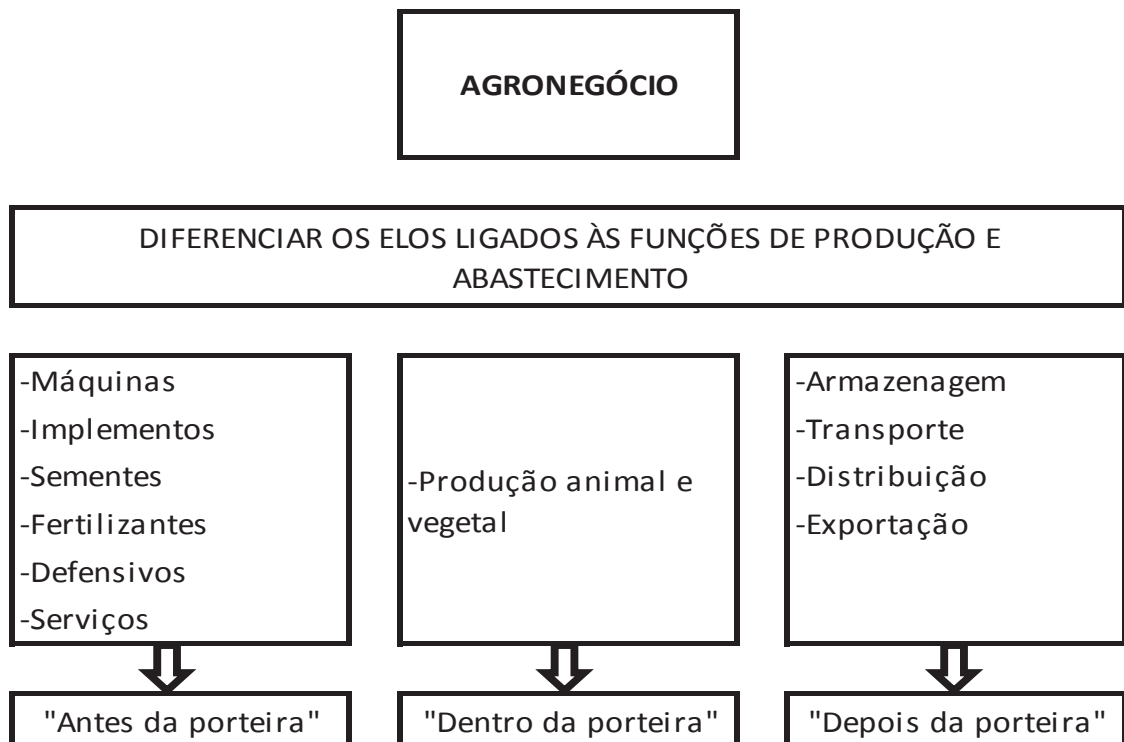


Figura 3: Setores do agronegócio

Fonte: Adaptado de Francisco (2015, p. 16)

De acordo com Zuin (2015), as atividades ligadas ao agronegócio estão buscando ficar cada vez mais inovadoras e sustentáveis. Um exemplo de inovação do setor do agronegócio para aqueles que possuem agricultora de grande porte na produção das commodities é a agricultura de precisão. Também o mercado do agronegócio esta sempre em busca da maior lucratividade, isto faz com que o mercado de empreendimentos rurais esteja em constante aprimoramento técnico e gerencial. Porém na última década alguns mercados estão utilizando dois pressupostos dos territórios rurais ou até mesmo aspectos que compõe o agronegócio. Um dos pressupostos é a preservação do meio ambiente, ou seja, solicitação por produção sustentável. Já o segundo pressuposto diz respeito às condições de vida dos trabalhadores que

estão diretamente ligadas aos territórios rurais. Portanto hoje além da lucratividade o agronegócio está voltado para a sustentabilidade ambiental e responsabilidade social.

Já na visão de Zylbersztajn (2015), o setor do agronegócio precisa centrar no seu poder produtivo, melhorar as suas competências tecnológica e suas competências gerenciais. Além destas competências o mercado do agronegócio precisa se aperfeiçoar nos mecanismos que envolvem a produção da agricultura.

3 METODOLOGIA

Para Diehl e Tatim (2004, p. 46), “a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. A metodologia permite, portanto,

a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas”.

Na visão de Malhotra (2012, p. 81) “as especificações ou a metodologia usada para coletar os dados devem ser examinadas de forma crítica para identificar possíveis fontes de tendenciosidade. Essas considerações metodológicas incluem o tamanho e a natureza da amostra, a taxa de respostas e sua qualidade, a criação e a administração do questionário, os procedimentos usados para o trabalho de campo e para a análise de dados e elaboração de relatórios”.

A metodologia utilizada para a realização da pesquisa é de caráter exploratória qualitativa. Esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais são os indicadores de satisfação ligados diretamente aos clientes.

3.1 Delineamento de pesquisa

O presente estudo tem como objetivo identificar os indicadores de satisfação dos clientes da companhia. Para isso foram utilizados alguns métodos e processos que serão especificados abaixo.

A pesquisa exploratória, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 53-54) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Ainda para Diehl e Tatim (2004, p. 52), “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Segundo Malhotra (2012, p.110-111) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”. É uma pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.

Quanto ao procedimento técnico será feito um estudo de caso da empresa que está sendo estudada.

3.2 População e amostra

Neste item, utilizou-se a amostragem não probabilística por conveniência. Malhotra (2012, p. 27), diz que “a amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não no acaso, para selecionar os elementos da amostra”. A amostragem não probabilística por conveniência segundo Malhotra (2012, p. 275) “procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador”. A pesquisadora se deslocou até a unidade de originação de grãos e os primeiros clientes que chegaram à empresa participaram das entrevistas.

Foram entrevistados vinte agricultores da região onde a unidade de originação da empresa fica localizada. Sendo que doze deles são agricultores do grupo de clientes estratégicos e oito fazem parte do grupo de clientes de mercado. Os clientes do grupo estratégico são aqueles que fazem o manejo da lavoura da safra 100% com a empresa pesquisada. O grupo de clientes de mercado são aqueles que fazem compras esporádicas na empresa.

3.3 Coleta de dados

Para identificar os indicadores de satisfação dos clientes foi utilizado entrevistas em profundidade a partir de um roteiro de entrevistas composto por perguntas abertas. A entrevista foi aplicada aos agricultores in loco, ou seja, a acadêmica fez uma pesquisa de campo para coletar dados primários.

A pesquisadora se deslocou até o município de Sertão onde fica localizada a unidade de originação da empresa na qual foi realizada a pesquisa. Conforme os clientes chegavam na empresa eram direcionados a uma sala onde as entrevistas foram feitas.

As entrevistas foram aplicadas nos dias 3, 5 e 10 de maio. Foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

Se tratando de uma pesquisa qualitativa as informações coletadas foram diagnosticadas através da análise de conteúdos, ou seja, as respostas foram analisadas e apontadas no resultado da pesquisa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a empresa do estudo e também seus principais concorrentes. Logo após, apresenta-se o resultado da pesquisa realizada que se caracteriza como pesquisa qualitativa.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa pesquisada neste trabalho é uma indústria produtora de biodiesel a qual para fins deste estudo é denominada como empresa “Alfa”. A companhia foi fundada no ano de 2005, instalando uma moderna planta industrial localizada no município Passo Fundo/RS, região a qual tem vasta produção de soja e canola, suas principais fontes de matéria-prima. Caracteriza-se como uma organização nacional de grande porte que possui seu quadro de funcionários em torno de 500 pessoas.

No ano de 2007 a empresa iniciou sua produção de biodiesel acompanhada de um completo laboratório que realiza testes e análises certificando a eficiência e qualidade do produto. Salienta-se que hoje a sua principal matéria-prima para esmagamento é a soja.

Em agosto de 2007, o Ministério do Desenvolvimento Agrário publicou no Diário Oficial da União a Concessão do Direito do Uso Selo Combustível Social. O Selo Combustível Social é um componente de identificação para os produtores de biodiesel que promovam a inclusão social e o desenvolvimento regional por meio de geração de emprego e renda para os agricultores familiares enquadrados nos critérios do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf.

Em março de 2008, tornou-se a primeira empresa no Brasil a receber autorização da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP para exportar biodiesel. No mês de novembro de 2009, a cidade de Curitiba/PR começou a utilizar o B100 em coletivos urbanos e este biocombustível é fornecido com exclusividade pela empresa. Já no ano de 2010 a empresa inaugurou a sua segunda planta de biodiesel, sendo que esta produz o biodiesel através de óleo vegetal, extraído da soja e de sebo bovino. No ano de 2013 a empresa anunciou a aquisição de 14 unidades de recebimento de grãos que pertenciam a uma segunda empresa localizada na região norte do Rio Grande do Sul.

4.1.1 Segmentos de Negócio

A empresa tem como seu segmento principal de mercado a produção e comercialização de biodiesel. Ocorre também a comercialização de outros produtos que são derivados do processo de produção de biodiesel, tais como farelo de soja, glicerina e borra. Sua capacidade de produção de biodiesel anual liberada pela Agência Nacional de Petróleo (ANP) de 216 milhões de litros.

A principal matéria prima adquirida para a produção de biodiesel é a soja, para tanto, ela origina a matéria prima dos seus fornecedores tanto pessoa física (produtores individuais) quando de pessoa jurídica (cooperativas, cerealistas, etc.).

Além da soja, principal matéria prima adquirida, a empresa compra outras matérias primas como, óleo degomado de soja, sebo bovino, outras graxas e bio graxo aglutinado que tem finalidade para produção de biodiesel,

A empresa também compra outros grãos além da soja, porém com a finalidade de revenda. Dentre estes grãos, estão o milho, trigo e canola. Estes são destinados a indústrias de ração, indústrias de farinha ou até mesmo são exportados.

Para potencializar a sua competitividade no mercado do agronegócio a empresa possui serviços como recebimento e armazenamento de grãos, assistência técnica capacitada e comercialização de insumos agrícolas. Estes serviços oferecidos pela empresa tem grande relevância no momento de atrair clientes para casa, assim eles têm mais opções de negociação, por exemplo, comprando os insumos para o plantio e fazendo o pagamento destes produtos na hora da entrega do grão (depois de colhido), ou seja, pagamento efetuado na safra.

4.1.2 Unidades de Originação de Grãos

A aquisição das 14 unidades de originação de grãos fez a empresa crescer na região Norte do estado, atingindo os municípios de Passo Fundo, Água Santa, Três Pinheiro em Sananduva, Muitos Capões, Capão Bonito do Sul, Lagoa Vermelha, Esmeralda, Tapejara, Capó-erê em Erechim, Sertão, Charrua, Rio Telha em Ibiaçá, Engenho Grande em Água Santa e Vila Lângaro.

A inserção das 14 unidades de originação faz com que a empresa se torne mais competitiva no mercado instalando-se nos municípios, tirando clientes dos seus concorrentes e trazendo-os para casa.

As unidades originam o grão e fazem negociações com autonomia, porém, seguindo as campanhas liberadas pela mesa comercial da indústria. O atendimento ao cliente é feito pelos consultores internos e externos e também pelo gerente da filial. Possuem estrutura e capacidade para receber e armazenar o grão que originam.

4.2 Concorrência

Os principais concorrentes da unidade de originação localizada em Sertão são divididos duas frentes de negócios da empresa, compra de grãos para originação e venda de insumos agrícolas. Os concorrentes da compra de grãos para produção são Oleoplan, Olfar, Coceal, Agrodanielli, Central Grãos, Rossato e Tonial, Cotrijal e Comercial Brandalise. Já no negócio de venda de insumos agrícolas os concorrentes são Cotrijal, Produtécnica, Treviso, Paludo Agronegócios, Razera Agrícola, Ke Soja, Sementes Estrela, Polo Agrícola, Oleoplan, Vacaro Cereais.

Estes concorrentes tornam-se competitivos, pois trabalham não somente no município onde se encontra a unidade de originação, mas sim na região norte do estado.

Dentre todos estes concorrentes do setor de originação de grãos se destacam os mais fortes no mercado. O primeiro concorrente é a Olfar empresa do segmento de alimento e energia. Considerada uma das maiores empresas de industrialização de óleos vegetais, produção de biodiesel e refino de glicerina. Também está entre as principais traders de grãos e óleo de palma e palmiste do Brasil. Fundada no ano de 1988, sua usina fica localizada na cidade de Erechim/RS, porém suas unidades de atendimento e originação de grãos estão espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul. 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.

Destaca-se entre as concorrentes do setor de comercialização de insumos a empresa Oleoplan, sua matriz e parque industrial ficam localizados na cidade de Veranópolis/RS. Atuante no mercado de extração de óleos vegetais desde 1980, sua principal matéria-prima é a soja. Desta forma participa fortemente no mercado de compra de grãos se tornando competitiva na região onde se encontra a unidade de originação da empresa ALFA.

Outro concorrente na originação de grãos é a Agrodanielli, grande empresa no segmento de grãos, insumos, industrialização de soja, rações, segmento avícola e supermercado - da produção a comercialização. Atende mercado nacional e internacional,

buscando crescimento constante. Sua usina está instalada no município de São Domingos, suas unidades de originação também estão espalhadas pelo estado. Agrodanielli iniciou as suas atividades em 1990 e teve sua primeira sede instalada no município de Tapejara/RS.

Terceira concorrente tanto na originação e compra de grãos quanto na comercialização de insumos agrícolas é a Cotrijal Cooperativa Agropecuária e Industrial fundada em 1957. Atuante do segmento agropecuário a cooperativa busca ser referência em organização, uso de tecnologias e gestão no agronegócio brasileiro. Sua empresa matriz fica localizada na cidade de Não-Me-Toque/RS, suas filiais ficam distribuídas em todo o estado do Rio Grande do Sul totalizando o número de 37 unidades de atendimento.

A Produtécnica Comércio e Representações surgiu no ano de 1986 e seu foco é a difusão de tecnologias para o produtor rural. Esta é uma grande concorrente no negócio de comercialização de insumos agrícolas já que atua na mesma região do estado. Além de comercializar produtos ela também presta assistência técnica desde o plantio até a colheita.

Também no negócio de insumos encontramos a empresa Razera Agrícola Ltda. que se posiciona competindo por espaço no mercado do setor agrícola. Esta concorrente iniciou as suas atividades no ano de 1983, sua sede principal fica localizada na cidade de Passo Fundo/RS. Tem forte atuação na assistência técnica. Também trabalha com o setor de máquinas agrícolas, desta forma se torna forte e competitiva no ramo agrícola.

4.3 Análise da pesquisa qualitativa

Nesta etapa da pesquisa, apresentam-se primeiramente os sujeitos fazendo uma descrição dos mesmos. Segue-se com a análise das entrevistas finalizando com uma síntese da pesquisa qualitativa.

4.3.1 Descrição dos sujeitos

Nesta fase do estudo, foram entrevistados vinte clientes potenciais, sendo todos do sexo masculino. Destes vinte entrevistados oito deles são clientes estratégicos e doze clientes de mercado. Clientes estratégicos são aqueles que possuem atendimento exclusivo por ter feito o plantio da sua lavoura com exclusividade da empresa e que já negociam a mais de um ano com a empresa. E clientes de mercado são aqueles que a empresa foca mais na venda, pois são clientes novos e não possuem a lavoura feita com exclusividade pela empresa.

Os entrevistados possuem idade entre quarenta e setenta anos, tendo somente cinco dos clientes com mais de setenta anos.

Todos estes clientes são atendidos pela equipe da unidade de originação do município de Sertão.

Com o propósito de preservar a identidade dos entrevistados, ao apresentar os resultados da pesquisa realizada utilizamos a denominação das letras do alfabeto.

Tabela 1: Descrição dos sujeitos entrevistados na pesquisa

Produtor	Município	Soja (ha)	Milho (ha)	Trigo (ha)	Categoria	Tempo de cliente
A	Getúlio Vargas	85	15	40	Estratégico	28/11/2013
B	Sertão	10	15	25	Mercado	28/12/2013
C	Sertão	100	0	0	Mercado	24/02/2014
D	Sertão	35	10	0	Mercado	28/12/2013
E	Sertão	70	15	30	Mercado	24/11/2013
F	Sertão	230	30	50	Estratégico	29/12/2013
G	Sertão	50	0	140	Mercado	16/11/2013
H	Sertão	200	0	0	Estratégico	28/12/2013
I	Sertão	42	0	20	Mercado	28/12/2013
J	Sertão	50	12	20	Mercado	18/11/2013
K	Sertão	20	0	0	Mercado	22/02/2014
L	Sertão	230	30	50	Estratégico	28/12/2013
M	Sertão	100	6	30	Estratégico	31/01/2014
N	Sertão	150	0	0	Mercado	19/11/2013
O	Sertão	40	0	0	Mercado	22/02/2014
P	Sertão	200	0	0	Mercado	13/01/2014
Q	Florianópolis	0	0	0	Mercado	24/02/2015
R	Getúlio Vargas	25	4	10	Estratégico	22/02/2014
S	Getúlio Vargas	82	4	30	Estratégico	09/10/2013
T	Florianópolis	0	0	0	Estratégico	10/02/2014

Fonte: Dados primários

4.3.2 Análise das entrevistas

A coleta dos dados da pesquisa ocorreu através de entrevistas com perguntas abertas. Os dados da pesquisa foram separados e organizados seguindo o roteiro e as questões da entrevista: (1) fatores que influenciam na hora de tomada de decisão da compra de insumos agrícolas para a formação da lavoura; (2) fatores que levam a satisfação dos clientes; (3) fatores que levam a insatisfação dos clientes; (4) aspectos considerados como pontos fortes da

empresa; (5) aspectos que necessitam de melhorias; (6) avaliação geral da empresa na percepção dos clientes.

1. Fatores que influenciam na hora de tomada de decisão da compra de insumos agrícolas para a formação da lavoura.

Dentre os 20 clientes entrevistados, dezessete deles disseram que o preço é o primeiro fator que influencia na hora de escolher a empresa na qual farão a compra dos insumos agrícolas. Dezesesseis clientes comentaram que o bom atendimento destacando neste processo a seriedade, confiança, atenção e agilidade como pontos-chaves. Nove dos entrevistados comentaram que o fator de conhecer a equipe da unidade de origem faz com que a comunicação na hora da negociação se torne mais fácil e flexível. Seis deles mencionaram também um fator importante na hora da tomada de decisão no processo de compra dos insumos é se ter uma empresa confiável para negociar. Outros seis ressaltaram a qualidade dos produtos como um fator de grande relevância na hora da compra dos produtos agrícolas. Quatro clientes falaram que a localização é muito importante e faz com que o processo de entrega dos produtos seja mais rápido. Após fatores que obtiveram um ou dois apontamentos, bandeira da marca dos produtos, prazo de pagamento dos produtos, estoque maior dos produtos da unidade de origem, ofertas feitas aos clientes através de ligações, mensagens ou outros meios de comunicação, clareza nas informações na hora das negociações, assistência técnica, empresa bem colocada no mercado e de grande porte, custo benefício dos produtos e facilidade na hora da negociação.

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2011), o processo de decisão de compra envolve as características da compra (tipos de produtos, variáveis temporais, preço/qualidade, situação), características individuais (estilo de vida, variáveis econômicas, visões de compras e situação) e o critério de avaliação (localização (distância), variedade de produtos oferecidos, preço, propaganda e promoção, displays em ponto de venda, pessoal de vendas, serviços, características do consumidor e atmosfera da loja). Na sequência avaliam-se os varejistas e seus concorrentes, ocorre a escolha da loja, a compra efetivamente e o resultado.

Levando em conta o fator mais mencionado nas entrevistas, ainda na visão de Blackwell, Miniard e Engel (2011), o preço é um determinante no momento da escolha da loja e depende também da natureza do comprador.

Vale ressaltar comentários de alguns entrevistados.

Entrevistado Q – “No começo foi feito uma pesquisa de preço, ai encontrei o preço mais acessível e boas condições de negociações, este foi o primeiro passo. Depois a qualidade do produto, os produtos que foram comprados todos de qualidade boa”.

Entrevistado P – “Primeiro lugar o preço, preço razoável para negociar. Depois o conhecimento do pessoal”.

Entrevistado N – “A gente compra uma por causa do relacionamento com a empresa e por a empresa oferecer a linha de produtos que eu necessito. Por ser uma empresa de grande porte”.

Entrevistado M – “Aqui é uma empresa séria, o adubo e os insumos sempre bons e de primeira, não vem empedrados. E os funcionários muito atenciosos e os preços quase sempre os melhores da região”.

Tabela 1: Fatores que influenciam na hora de tomada de decisão da compra de insumos agrícolas para a formação da lavoura.

Fatores	Frequência
Preço	17
Bom atendimento	16
Equipe de atendimento conhecida	9
Empresa confiável/séria/comprometida	6
Qualidade dos produtos	6
Localização da unidade de originação	4
Ofertas de vendas	2
Bandeira da marca de representação	1
Prazo Pagamento	1
Estoque maior de produtos	1
Clareza nas informações	1
Assistência técnica	1
Empresa de grande porte	1
Custo/Benefício dos produtos	1
Facilidade/Flexibilidade de negociação	1

Fonte: Dados primários

2. Fatores que levam a satisfação dos clientes.

Na pesquisa pode-se observar através das respostas da segunda questão que os clientes sentem-se satisfeitos com a assistência técnica prestada pelos consultores de negócios externos; o bom atendimento no qual se destacam alguns elementos como atenção, agilidade, educação da equipe interna; a qualidade dos produtos comercializados; os prazos para pagamento dos produtos; preço dos produtos; pontualidade no recebimento do grão vendido para a empresa; produtos a pronta entrega (insumos agrícolas); baixo desconto de balança na hora da entregar o grão; empresa que trabalha com seriedade e passa confiança para os seus clientes; gerência qualificada; rápida entrega dos produtos aos clientes; flexibilidade de negociação.

Desta forma, é importante ressaltar que na visão de Blackwell, Miniard e Engel (2011), a avaliação pós-consumo é muito importante para que a empresa consiga avaliar a satisfação dos clientes verificando se o consumidor vai comprar ou não produtos da mesma empresa novamente.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), clientes satisfeitos é o ponto chave para a fidelização dos mesmos. Vale frisar que a qualidade dos serviços e dos produtos é um componente essencial para se ter clientes satisfeitos. Para de obter clientes satisfeitos utilizam-se recompensas financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras podem se caracterizar como descontos no valor de compra, prêmios oferecidos por programas de fidelidade, prazo de recebimento, entre outros. Já nas recompensas não financeiras não podem entrar os “benefícios tangíveis”, ou seja, são consideradas recompensas não financeiras a atenção especial dedicada às necessidades dos clientes, status aos clientes exclusivos da empresa, prioridade no atendimento.

Abaixo, as opiniões dos entrevistados:

Entrevistado O – *“O recebimento aqui foi muito bom, os descontos descontaram pouco era bom de entregar a soja. Foi bom entregar aqui soja, todos os anos eu entrego soja e este ano eu gostei. Nos outros lugares também era bom, mas os descontos eram menores”*.

Entrevistado N – *“Pontualidade na entrega dos produtos, qualidade dos produtos que foram adquiridos, atendimento do pessoal, compromisso da empresa com os clientes, preços”*.

Entrevistado M – *“Produtos bons, rapidez na entrega dos produtos, atendimento bom, ofertas de negociações através de ligações, os técnicos se precisar eles vem na lavoura, parte técnica boa”*.

Entrevistado R – “De satisfeito foi a negociação em preços e valores porque o que deixa a gente satisfeito é que tu compra bem e vende bem, esta que é a realidade o resto depois é consequência.”

Tabela 2: Fatores que levam a satisfação dos clientes

Fatores	Frequência
Assistência técnica	9
Bom atendimento	9
Equipe interna	7
Qualidade dos produtos	6
Prazo de pagamento	6
Preço	5
Pontualidade no recebimento do grão vendido para a empresa	4
Estoque maior de produtos	4
Baixo desconto na soja (na entrega do grão)	3
Empresa confiável/séria/comprometida	3
Rápida entrega dos insumos agrícolas	2
Gerência	1
Facilidade/Flexibilidade de negociação	1

Fonte: Dados primários

3. Fatores que levam a insatisfação dos clientes.

No que tange a insatisfação dos clientes em relação a processos que a unidade de originação de Sertão oferece ressalta a assistência técnica; descontos de impureza; prazos de fixações da soja; a demora na entrega de alguns produtos; a burocracia nos processos; ocorrido de entrega de adubo molhado; preços dos produtos; limites de crédito; e a segurança para o produtor nas negociações.

Abaixo, ilustra-se a opiniões dos entrevistados:

Entrevistado I – “A assistência técnica, acho que é pouca gente para atender e eles não estão vencendo, o acompanhamento nas lavouras”.

Entrevistado P – “*Problema de impureza e umidade, é a empresa que mais desconta, e a assistência deles não é boa porque eles têm muita gente para atender. Eles se preocupam em vender o produto, mas não em atender o cliente*”.

Entrevistado N – “*Sistema muito burocrático. Por exemplo, eu compro produto da empresa e vendo o meu produto para a empresa, para comprar o produto existe muita burocracia e quando eu vendo não tenho a mesma segurança, não tenho garantia nenhuma*”.

Na visão de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), a perda de clientes se dá devido a falhas no serviço, serviços insatisfatórios, preços altos, enganosos ou injustos, inconveniências em termos de horário, localização, ou atrasos e respostas incertas para a falha nos serviços.

No contexto desta questão levantada para análise a maioria são falhas nos serviços que acarretam na insatisfação fazendo com que estes clientes muitas vezes procurem a concorrência. Quando a empresa consegue identificar os clientes insatisfeitos e diagnosticar as razões pelas quais resultou em insatisfação é imprescindível que ela tome providências e administre as reclamações para conseguir recuperar a qualidade nos serviços e consequentemente os clientes que ela perdeu ou corre o risco de perder.

Tabela 3: Fatores que velam a insatisfação do cliente

Fatores	Frequência
Assistência técnica	3
Desconto de impureza	2
Prazo de fixação da soja	1
Demora na entrega de alguns produtos	1
Muita burocracia nos processos	1
Entrega de adubo molhado	1
Preço	1
Limite de crédito	1
Segurança na negociação para o produtor	1

Fonte: Dados primários

4. Aspectos considerados como pontos fortes da empresa.

Nos aspectos considerados como pontos fortes da empresa, temos dois elementos que se destacaram perante os outros. Dez entrevistados destacaram assistência técnica como um ponto forte da empresa e outros dez indicam a equipe de atendimento interno como outro ponto forte.

Podemos observar que os dois aspectos mais evidenciados são em relação ao atendimento. Tanto a equipe interna quanto a equipe externa se destacam e são colocadas como pontos fortes para a empresa. Em segundo com sete apontamentos fica a variável do preço.

Em terceiro com quatro indicações ficaram a localização, confiabilidade/seriedade da empresa e a estrutura. Logo em seguida aparecem os elementos de ofertas, linha vasta de produtos, prazo de pagamento dos insumos, qualidade dos produtos e rápido descarregamento da soja com três indicações cada um dos cinco elementos.

Outros dois itens citados duas vezes cada um deles são a equipe conhecida e o rápido descarregamento da soja. Os itens estoque dos produtos, prazo de fixação, disponibilidade dos produtos, empresa de grande porte, poder de barganha e rápido descarregamento da soja foram mencionados somente uma vez cada um deles.

Levando em conta os dois pontos fortes mais citados, segundo Kotler (2000), a equipe de vendas é a ligação entre a empresa e os clientes. Desta forma as empresas precisam ter muita atenção com a sua equipe de vendas desenvolvendo sempre seus objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

Abaixo, algumas falas dos clientes entrevistados:

Entrevistado N – *“Ela é uma empresa que abrange uma área grande então na verdade o que acontece em função de ela ter os preços bons é porque ela tem poder de barganha. Por ser uma empresa conhecida a nível nacional também. Linha ampla de produtos”*.

Entrevistado A – *“Produto de qualidade, se não tem produto de qualidade não adianta”*.

Entrevistado D – *“O ponto mais forte deles é o pessoal que trabalha aqui, a equipe. Sempre atendem bem, tu liga quando falta um produto qualquer coisa eles vão na casa”*.

Entrevistado E – *“Eu acho que é a amizade que os técnicos têm com os produtores. A localização também é um ponto forte. Além disso, a estrutura é boa”*.

Tabela 4: Aspectos considerados como pontos fortes da empresa.

Fatores	Frequência
Assistência técnica	10
Equipe interna	10
Preço	7

Localização da unidade de originação	4
Empresa confiável/séria/comprometida	4
Estrutura	4
Rápido descarregamento da soja	4
Ofertas de vendas	3
Linha vasta de produtos	3
Prazo de pagamento dos insumos	3
Qualidade do produto	3
Equipe conhecida	2
Entrega rápida dos produtos	2
Estoque dos produtos	2
Prazo de fixação	1
Empresa de grande porte	1
Poder de barganha	1

Fonte: Dados primários

5. Aspectos que necessitam de melhorias.

O aspecto mais citado, que poderia melhorar na empresa, é a diversificação de produtos. Três entrevistados citaram a assistência técnica como um elemento que poderia ser melhorado, aumentando a equipe técnica que faz o atendimento no campo.

Elementos que foram citados duas vezes são preço, menos burocracia nos processos, maior prazo de pagamento, manter a qualidade no atendimento, manter a qualidade dos produtos, qualidade das sementes, localização e a estrutura.

Em seguida temos fatores que foram citados somente por um entrevistado, prazo de fixações da soja, atendimento maior dos agrônomos da Syngenta, descarregamento da soja, descontos da Monsanto, produtos a pronta entrega, depósito grãos, entrega dos insumos precisa ser mais rápida, autonomia na unidade de originação, sistema mais simples, supervisão técnica, mais informativos (serviços aos produtores, baixar os descontos na entrega da soja e aumento de limite de crédito).

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), para que sejam resolvidos os pontos de melhoria que os clientes insatisfeitos mencionaram é necessário que os gerentes e a equipe de vendas entendam os aspectos fundamentais do comportamento de reclamação. Quando as reclamações são ouvidas e resolvidas pela empresa os clientes ficam realizados.

Para validação destes resultados torna-se importante mencionar alguns comentários dos clientes entrevistados:

Entrevistado F – “Prazo de pagamento dos produtos podia ser maior. Tem um depósito maior na unidade para ter produtos a pronta entrega. Podia ter mais tipos de produtos também”.

Entrevistado J – “A empresa poderia ter pelo menos duas marcas de produto, tendo uma só a gente fica limitado a comprar daquela marca e tendo outra temos a opção de escolher entre duas”.

Entrevistado G – “Poderia ter mais tipos de produtos, tipo o calcário que não tem. E manter a qualidade no atendimento”.

Entrevistado R – “O preço poderia ser melhor. Se tivesse uma unidade de originação mais perto de casa seria melhor, a localização melhor para nós. Se já teve pra nós boa condição de negócio, vem só a melhorar ainda mais perante a estes aspectos”.

Tabela 5: Aspectos que necessitam de melhorias.

Fatores	Frequência
Diversificação de produtos	8
Assistência técnica	3
Preço	2
Menos burocracia nos processos	2
Maior prazo de pagamento	2
Manter qualidade no atendimento	2
Manter qualidade dos produtos	2
Qualidade das sementes	2
Localização	2
Estrutura	2
Prazos de fixações da soja	1
Atendimento maior dos agrônomos da marca de representação	1
	Cont....
Continua...	
Descarregamento da soja	1
Descontos da Monsanto	1
Estoque de produtos	1
Depósito grãos	1

Entrega dos insumos precisa ser mais rápida	1
Autonomia na unidade de originação	1
Simplificação de sistema	1
Supervisão de assistência técnica	1
Mais informativos (serviços aos produtores)	1
Diminuir descontos na entrega da soja	1
Aumento de limite de crédito	1

Fonte: Dados primários

6. Avaliação geral da empresa na percepção dos clientes.

Os entrevistados mencionam alguns aspectos em relação a uma visão geral da empresa. Desta forma, os elementos mais citados nas entrevistas foram: empresa boa para negociar, empresa confiável, bom atendimento, atende as necessidades dos clientes e mais uma empresa para negociar. Em seguida ficaram os elementos que foram citados, porém todos com uma pontuação somente.

No que se refere a bom atendimento, empresa confiável e a qualidade total nos produtos e serviços, Kotler (2000, p. 79) afirma que “a qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. A qualidade total é obrigação de todos, assim como o marketing é obrigação de todos”.

Para tanto, abaixo estão às respostas de alguns entrevistados:

Entrevistado O – *“Empresa muito boa de trabalhar. A gente é bem atendido, equipe séria. O que é tratado é atendido”*.

Entrevistado M – *“É uma firma forte que está no mercado a muito tempo, além de tudo ela faz o biodiesel. É uma empresa de futuro”*.

Entrevistado F – *“É uma empresa boa de trabalhar, tem preços bons. Além disso, é uma empresa forte”*.

Tabela 6: Avaliação geral da empresa na percepção dos clientes.

Fatores	Frequência
Empresa boa para negociar	10
Empresa confiável	9

Bom atendimento	4
Atende as necessidades dos clientes	3
Mais uma empresa para negociar	2
Boa gerência	1
Preço bom	1
Empresa forte no mercado	1
Empresa que tem futuro	1
Recomenda ao mercado	1

Fonte: Dados primários

4.3 Síntese dos resultados

Com o intuito de atender os objetivos deste estudo e apresentar ações de melhorias em relação a satisfação de clientes para a unidade de originação da empresa ALFA, se fez necessário aplicar uma pesquisa para obter os resultados desejados. A coleta de informações se deu através de entrevistas com perguntas abertas, além disso, estas foram aplicadas in loco, ou seja, na própria unidade de originação de Sertão. Os clientes se manifestaram nas respostas das entrevistas colocando os pontos de satisfação e insatisfação, pontos fortes e de melhorias e visão geral que eles têm da empresa.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa torna imprescindível evidenciar os principais indicadores de satisfação e insatisfação encontrados na análise das entrevistas realizadas junto aos vinte clientes. Abaixo seguem uma tabela geral apresentando os indicadores de satisfação e insatisfação e qual a frequência que cada um obteve considerando todas as questões levantadas durante as entrevistas.

Tabela 7: Indicadores de Satisfação

Indicadores	Frequência
1. Preço	33
2. Bom atendimento	29
3. Assistência técnica	26

4. Empresa confiável	22
5. Qualidade dos produtos	17
6. Equipe interna	17
7. Equipe de atendimento conhecida	11
8. Localização da unidade de originação	10
9. Prazo para pagamento	10
10. Diversificação de produtos	8
11. Estoque maior de produtos	7
12. Estrutura da empresa	6
13. Ofertas de vendas	5
14. Pontualidade no recebimento do grão vendido para a empresa	4
15. Rápida entrega dos insumos agrícolas	4
16. Rápido descarregamento da soja	4
17. Baixo desconto na entrega do grão	3
18. Prazo fixação da soja	3
19. Muita burocracia nos processos	3
20. Vasta linha de produtos	3
21. Facilidade/flexibilidade de negociação	2
22. Gerência boa	2
23. Descontos de impureza	2
24. Limite de crédito	2
25. Clareza das informações	1
26. Empresa de grande porte	1
27. Custo/benefício dos produtos	2
28. Demora na entrega de alguns produtos	1
29. Entrega de adubo molhado	1
30. Bandeira da marca de representação	1
31. Segurança na negociação dos produtos	1
32. Poder de barganha	1
33. Maior prazo de pagamento	1
34. Manter qualidade do atendimento	1
35. Manter a qualidade dos produtos	1
36. Atendimento maior dos agrônomos da marca de representação	1
37. Desconto Monsanto	1
38. Depósito em grãos	1
39. Entrega dos insumos agrícolas mais rápido	1
40. Autonomia da unidade de originação	1
41. Simplificação de sistema	1
42. Supervisão de assistência técnica	1
43. Mais informativos (serviços aos produtores)	1

Continua...

Continua...	
44. Diminuir descontos na entrega da soja	1
45. Empresa boa de negociar	1
46. Atende as necessidades dos clientes	1
47. Mais uma empresa para negociar	1
48. Empresa forte no mercado	1
49. Empresa que tem futuro	1
50. Recomenda ao mercado	1

Fonte: Dados primários

Conforme já apresentado anteriormente, três indicadores que é importante destacar por serem os mais citados durante as entrevistas são o preço, bom atendimento e assistência técnica. É de grande relevância que a empresa preste atenção nestes três indicadores já que são os mais analisados pelos clientes quando buscam por produtos e serviços.

Em seguida apresentam-se dez indicadores que se sobressaem são eles: empresa confiável, equipe interna, qualidade dos produtos, equipe de atendimento conhecida, localização da unidade de originação, prazo de pagamento, diversificação de produtos, estoque maior de produtos, estrutura da empresa, oferta de vendas.

Sendo estes os indicadores mais relevantes para os clientes na hora de escolher a empresa que farão suas negociações, é imprescindível que a organização tenha controle e manuseio com excelência destes elementos tratando-se de atividades desempenhadas, produtos e serviços oferecidos, equipe de colaboradores e infraestrutura.

4.4 Sugestões e recomendações

A partir do estudo realizado entende-se que é necessário sugerir e recomendar ações de melhoria para trabalhar os indicadores que foram citados como insatisfação pelos clientes da empresa que foram entrevistados. É importante que a empresa após a identificação de seus pontos fortes trabalhe para mantê-los, fazendo com que os clientes potenciais permaneçam negociando com a empresa deixando a mesma competitiva no mercado.

Como sugestão de práticas para o aperfeiçoamento e evolução da unidade de originação de Sertão em geral, é interessante que seja realizada a segunda etapa da pesquisa de satisfação. Essa etapa da pesquisa é de caráter quantitativo, ou seja, nesta é feito a medição do grau de satisfação dos indicadores que foram abordados e discutidos através das entrevistas executadas.

É de grande valia que as pesquisas de satisfação sejam realizadas uma vez por ano, assim a organização terá um cenário de como está sendo vista no mercado pelos seus clientes. Além disso, depois de realizados os estudos é imprescindível que seja feito um monitoramento dos indicadores que foram levantados, para que estes sejam mantidos ou até mesmo melhorados visando sempre o desenvolvimento da empresa. Este acompanhamento pode ser feito através de contatos periódicos, pessoalmente ou via telefonemas, podendo ser utilizando os dois métodos em conjunto. Desta forma o cliente sempre manterá a empresa bem informada sobre suas atividades, quais são as mais bem desempenhadas que deixam os clientes satisfeitos e também os pontos que os deixam insatisfeitos precisando ser corrigidos e aprimorados. Considerando o indicador que mais deixa os clientes que foram entrevistados insatisfeitos, sendo este a assistência técnica, é necessário que sejam realizadas práticas de melhoria para este serviço que a empresa oferece aos agricultores.

No mesmo contexto, foi mencionado como indicador de aperfeiçoamento a supervisão técnica. Portanto, como sugestão para o desenvolvimento da organização e realização dos clientes com o serviço de assistência técnica seria a criação de um departamento técnico onde todos os consultores externos que prestam este serviço teriam um posicionamento técnico alinhado, ou seja, todos ficariam direcionados a este departamento. A concretização desse departamento se daria através de encontros com todos os consultores para palestras e reuniões técnicas; com palestrantes de empresas parceiras, de instituições de ensino e pesquisa, contendo também um espaço onde estes consultores pudessem expor suas vivências de campo como acertos, erros e sugestões.

A redução de burocracia nos processos de compra de insumos e venda da produção de soja destaca-se como outro ponto de melhoria. Mesmo que um só cliente citou este item, é importante que este indicador seja analisado. É fundamental que a empresa revise os processos que já vem sendo realizados desde o cadastro do cliente até o final da negociação. Como sugestão para este item apontado, a empresa deveria manter um histórico de negociações feitas com cada um dos seus clientes. Este histórico pode ter um relatório das comercializações já efetuadas, otimizando os processos e reduzindo a burocracia. Desta forma, no momento do próximo negócio a empresa já estará com um posicionamento em relação ao cliente facilitando o andamento da operação comercial. Possuindo essa projeção, além de atender as necessidades, o consultor formará um vínculo de confiança com o cliente.

A localização é outro indicador de melhoria mencionado pelos produtores, sendo muito importante a análise desse item. Muitos agricultores acabam não tendo o contato que

desejam com a equipe da unidade de originação, mantendo o relacionamento apenas com os consultores externos. Visto que o relacionamento com os clientes é de suma importância para a satisfação deles, sugere-se como investimento futuro a inserção de outra unidade de originação no interior da região do município de Sertão com o objetivo estratégico buscando alcançar uma maior área de atuação incluindo outros municípios da região. Desta forma o agricultor se sente mais perto da empresa. Além disso, a entrega do produto após a colheita também se torna mais acessível para os produtores tendo um menor custo de frete. Para este investimento deverá ser realizado uma análise econômico financeira de viabilidade.

Estas sugestões têm como objetivo programar melhorias que possam otimizar os resultados do negócio, ou seja, potencializar a *performance* organizacional assim como aumentar a satisfação de seus clientes. Deste modo, os resultados positivos farão com que a empresa se torne cada vez mais competitiva no mercado e forte no setor do agronegócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações têm como objetivo o crescimento constante e, além disso, lutam pela sobrevivência no mercado. Isto porque a competitividade está cada vez mais alta e potencializada entre as empresas concorrentes. Para tanto, as companhias buscam estratégias empresariais que façam com que as empresas se tornem diferenciadas entre as suas concorrentes.

Através da pesquisa realizada com a empresa ALFA, foram identificados alguns indicadores de insatisfação os quais foram descritos na análise das entrevistas. Foram identificados também quais os indicadores de satisfação dos clientes em relação às atividades e trabalhos desenvolvidos na comercialização de insumos agrícolas pela equipe da unidade de originação de Sertão. O item mais citado como insatisfação de clientes é a assistência técnica prestada, desta forma foi sugerido, no item anterior do trabalho, a criação de um departamento técnico para a empresa.

Além dos indicadores de insatisfação foram abordados indicadores de satisfação, ou seja, serviços que a empresa oferece aos seus clientes e que melhor tem resultado na percepção deles. Estes serviços que se destacam positivamente são a razão que torna a empresa competitiva no mercado onde está inserida. O indicador mais citado como satisfação é o preço, assim podemos concluir que é um fator que faz com que a empresa se torne forte e competitiva no mercado. Outro indicador de satisfação bastante citado pelos clientes entrevistados é o bom atendimento da equipe da empresa. Um aspecto citado como bom atendimento é a atenção que os colaboradores têm com os clientes.

Com o desenvolvimento deste estudo, percebe-se a grande importância da pesquisa de satisfação dos clientes de uma empresa desta forma a organização sempre terá uma posição de mercado. Um cliente satisfeito poderá voltar a negociar com a empresa. Clientes plenamente satisfeitos podem além de voltar a negociar com a empresa, criar um relacionamento de longo prazo podendo até se tornar fiel a ela, assim não migrando para as concorrentes. Portanto é essencial que a empresa mantenha os seus clientes satisfeitos ou reconquistá-los os custaria.

Os resultados desta pesquisa mostram que a maioria dos clientes da empresa Alfa dão indícios de satisfação com os serviços oferecidos pela empresa. Contudo, foram identificados indicadores que revelam a insatisfação dos clientes e é neste ponto que a empresa deve ter atenção e se preocupar em melhorar para que os seus clientes não se sintam atraídos e acabem migrando para as concorrentes.

Após a realização deste estudo, percebe-se a importância do contato e bom relacionamento com os clientes da empresa. Além disso, é valioso a pesquisa de satisfação para detecção de quais os pontos que a organização precisa melhorar. A partir disto, pode ser analisado o desempenho da companhia e elaboradas estratégias direcionadas para aqueles indicadores que foram citados como insatisfação com o objetivo de sempre prosperar na sua *performance* empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Fernanda Andrade de.. **Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa** (PB). Disponível em: <http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/3799/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2016.
- BEBER, Sedinei José N.. **Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor**. Disponível em: <http://goo.gl/tilgMg>. Acesso em: 10 de maio de 2016.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Consumer Behavior**. 8. Ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul; SANTOS. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CZINKOTA, Michael R.. **Marketing as melhores práticas**. Reimpressão 2002. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAL BÓ, Giancarlo.; LASIER, Gorziza de Souza.; MILAN, Gabriel S. **A Estratégia de Retenção de Clientes Corporativos e a Criação de Barreiras à Saída: Um Estudo Exploratório em uma Agência de um Banco de Varejo**. Disponível em: <file:///C:/Users/Andreise/Downloads/74-279-1-PB.pdf>. Acesso em: 07 de maio de 2016.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FRANCISCO, Dione C. [et al]. **Agronegócios**. [Livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2015. (Série Administração e Negócios). 2 Mb; PDF.
- FUTRELL, Charles M.. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- _____ **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 6. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Princípios de Marketing**. 15. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, Jochen; CRESCITELLI, Edson (Rev.). **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2012.

MICHELLI, Maurício. **A prática da retenção de clientes em academias de ginástica e de condicionamento físico localizadas em Caxias do Sul – RS**. Disponível em: <https://goo.gl/KJDx28>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

MILAN, Gabriel S.; TREZ, Guilherme. **Pesquisa de satisfação: Um modelo para planos de saúde**. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2051/205114650002.pdf>. Acesso em: 18 de abril de 2016.

RAMOS, Oswaldo de Carvalho B.. **A orientação para mercado e a capacidade de resposta das organizações**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3959/000333008.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 de abril de 2016.

REICHEL, Valesca P.. **Fundamentos de Marketing** (Livro Eletrônico). 1. Ed. Curitiba: InterSaberes, 2013. ROSSI, Carlos Alberto V.; SLONGO, Luiz Antonio.. **Pesquisa de satisfação de clientes: o Estado-da-Arte e proposição de um método brasileiro**. RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I.. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIQUEIRA, Antônio Carlos B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. Ed. rev., atual. e reformulada. São Paulo: Saraiva, 2005.

TASCA, Bob; CALDWELL, Peter. **Clientes Satisfeitos: liderança em satisfação do cliente: a experiência de sucesso do distribuidor americano “Bob Tasca”**. São Paulo: Atlas, 1997.

URDAN, André T.; ROCHA, Ângela da. **Orientação para o mercado:** origens, avanços e perspectivas. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a06.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento:** aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M.; IKEDA, Ana Akemi. **O conceito de valor para o cliente:** definições e implicações gerenciais em marketing. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/132/114>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

ZUIN, Luís F. S.; QUEIROZ, Timóteo R. **Agronegócios:** gestão, inovação e sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2015.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F.; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz. **Gestão de sistemas de agronegócios.** São Paulo: Atlas, 2015.

PINTO, Ronaldo Carvalho. **Excelência em serviços:** o valor percebido pelo cliente. Disponível em: <http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2714/2579>. Acesso em: 29 de junho de 2016.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO:

Roteiro de questões que serão aplicadas aos clientes entrevistados na pesquisa qualitativa.

1- Que fatores levaram você a escolher a BSBIOS para realizar as compras insumos agrícolas? Quais são os fatores que você leva em consideração na tomada de decisão no momento da compra dos insumos agrícolas para a formação de sua lavoura?

2- Considerando sua experiência como cliente no último ano, que aspectos o deixaram satisfeito em relação à BSBIOS?

3- E quais os aspectos que os deixam ou deixaram insatisfeitos?

4- Quais os pontos fortes da empresa BSBIOS?

5- Quais os pontos de melhorias da empresa BSBIOS?

6- Que aspectos da BSBIOS deveriam ou poderiam melhorar? Dê sugestões de melhoria. Qual a sua avaliação geral com relação a empresa?