

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL – UFRGS/URI

VALOR PARA O CLIENTE:
UMA ANÁLISE NO RAMO DE AGRONEGÓCIOS

Ana Cristina Cazorla Martins

Orientador: Profº Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi

PORTO ALEGRE – RS , DEZEMBRO DE 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL – UFRGS/URI

VALOR PARA O CLIENTE:
UMA ANÁLISE NO RAMO DE AGRONEGÓCIOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Ana Cristina Cazorla Martins

Orientador: Profº Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi

PORTO ALEGRE – RS, DEZEMBRO DE 2001.

Martins, Ana Cristina Cazorla.

Valor para o Cliente: uma análise no ramo de agronegócios / Ana Cristina Cazorla Martins. Dissertação de Mestrado em Administração – Porto Alegre, RS : UFRGS, 2001.

1. Valor para o cliente 2. Hierarquia de Valor 3. Agronegócios 4. Marketing nos Agronegócios

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL – UFRGS/URI

VALOR PARA O CLIENTE:
UMA ANÁLISE NO RAMO DE AGRONEGÓCIOS

por

Ana Cristina Cazorla Martins

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO GRANDE DO SUL COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE.

APROVADA POR:

Prof. Doutor Carlos Alberto Vargas Rossi – Orientador – PPGA/UFRGS _____

Prof. Doutor Fernando Bins Luce – PPGA/UFRGS _____

Prof. Doutor Luiz Antônio Slongo – PPGA/UFRGS _____

Prof. Doutor Astor Eugênio Hexsel – PPGA/UNISINOS _____

PORTO ALEGRE – RS
2001

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	02
2. DELIMITAÇÃO DO TEMA	03
3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	04
4. OBJETIVOS	06
4.1. Objetivo Geral	06
4.2. Objetivos Específicos	06
5. JUSTIFICATIVA E LÓCUS DA PESQUISA	07
6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
6.1. Marketing nos Agronegócios	09
6.1.1. Marketing Rural	14
6.1.2. Marketing Rural como uma Ferramenta	15
6.2. Valor para o Cliente	17
6.2.1. Pressupostos para a criação de valor : orientação para o mercado e orientação para o cliente	17
6.2.2. Definições de Valor para o Cliente	21
6.2.3. Criação e Entrega de Valor	24
7. MÉTODO.....	40
7.1. Abordagem metodológica	40
7.2. Delineamento da Pesquisa	40
7.2.1. Definição da População Alvo do Estudo	41
7.2.2. Apresentação das populações	41
7.2.2.1. Empresas	41
7.2.2.2. Clientes	43
7.3. Procedimentos de Amostragem	43
7.4. Etapa Exploratória	45
7.4.1. Instrumento de Coleta de Dados	46

7.4.2. Procedimento de Coleta de Dados	46
7.5. Etapa Descritiva	48
7.5.1. Instrumento de Coleta de Dados	48
7.5.2. Procedimento de Coleta de Dados	51
7.6. Tratamento e Análise dos Dados	52
7.6.1. Sistematização e Tratamento dos dados	52
8. RESULTADOS DA PESQUISA	54
8.1. Perfil dos participantes da Pesquisa : empresas e clientes	54
8.2. Resultados da Etapa Exploratória	57
8.3. Resultados da Etapa Descritiva	58
8.3.1. Distribuição das Respostas dos Clientes	58
8.3.2. Distribuição das Respostas das Empresas (gerentes).....	76
8.4. Testes Comparativos : empresas e clientes	83
9. CONCLUSÕES	88
10. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	97
11. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	98
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	102
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE ANEXOS.....	x

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Distribuição dos clientes segundo a empresa com a qual negociam	45
Tabela 02: Distribuição dos clientes segundo tempo dedicado à atividade agrícola	54
Tabela 03: Distribuição dos clientes segundo a faixa etária	55
Tabela 04: Distribuição dos clientes segundo a área cultivada	55
Tabela 05: Distribuição dos clientes segundo a escolaridade	56
Tabela 06: Resultados da Etapa Exploratória	57
Tabela 07: Distribuição dos clientes segundo opinião, por ordem de importância, quanto à forma de atendimento	59
Tabela 08: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto aos profissionais e informações atualizadas sobre produtos e suas aplicações	60
Tabela 09: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto ao cumprimento dos prazos de entrega	61
Tabela 10: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto ao tratamento de forma profissional	62
Tabela 11: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto à assistência pós-venda	63

Tabela 12: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto aos produtos de qualidade	64
Tabela 13: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto aos preços	65
Tabela 14: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto à variedade na oferta de produtos	66
Tabela 15: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto à entrega à domicílio	67
Tabela 16: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto a saber ouvir os clientes	68
Tabela 17: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto à flexibilidade nas formas de negociação	69
Tabela 18: Comparação entre a pontuação média ponderada e corrigida relativizada de clientes e empresas	84
Tabela 19: Comparação entre a pontuação média ponderada e corrigida para questões relativas à empresa	86

RESUMO

Esta pesquisa na área de Marketing concentra sua atenção no tema Entrega de Valor para o Cliente, e buscou informações sobre a percepção de valor de empresas e seus clientes, comparando as respostas, a fim de verificar se as empresas desenvolvem ações e estratégias que sejam realmente voltadas a atender e superar as expectativas dos clientes. Os principais resultados indicam que as empresas estão conseguindo entregar um valor que corresponde à percepção dos clientes, sendo que apenas com relação ao atributo preço existem diferenças de percepção, pois as empresas o valorizam mais como fator de influência na decisão de compra do que os clientes.

PALAVRAS –CHAVE: Marketing, valor para o cliente, percepção de valor.

ABSTRACT

This research work on Marketing concentrates its attention on the theme “ A Valuable Delivery to the Customer” and searched informations about the value perception of firms and its customers, comparing the answers, with the goal of check if the firms develop actions and strategies that be really directed to serve and go further than the customers expectancies. The main results indicates that the firms are getting delivery a value that correspond the customer´s perception, and just related to the price atributte someone can find diferences of perception, because the firms value more than the customer, the price as factor which influences on buy decision.

KEY-WORDS: Marketing, customer value, value perceptions.

1. INTRODUÇÃO

A partir da crescente diversidade do ambiente de negócios e das mudanças cada vez maiores no comportamento dos clientes influenciadas pelas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, emerge como condição crucial para as organizações o desenvolvimento de respostas rápidas ao mercado e, mais do que isto, a utilização de estratégias pró-ativas de atuação.

Antecipar-se às expectativas dos clientes, aliado a um processo de tomada de decisões embasado em informações que sejam realmente úteis, pode ser uma forma de prover estas respostas rápidas e é inerente a necessidade de informações sobre como os clientes determinam o valor e de que forma a empresa pode alcançar uma oferta que se adapte à definição de valor dada por estes clientes. A empresa que atua dirigida aos clientes tem a habilidade de captar e analisar estas informações de forma a criar e agregar aos seus produtos e serviços um valor superior ao que é ofertado pelos concorrentes.

Tendo em vista o contexto descrito acima este trabalho tem como propósito investigar o tema Valor para o Cliente através da observação e análise das diferentes percepções acerca de valor, tanto por parte das empresas como por parte dos seus clientes, procurando elencar quais são os atributos que realmente influenciam na percepção de valor e na escolha destes clientes.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

GRÖNROOS e RAVALD (1996) postulam que a habilidade que uma empresa tem de oferecer valor superior aos clientes é reconhecidamente uma das formas de estratégia competitiva de maior sucesso nos últimos anos, e que o foco de atenção das empresas está cada vez mais sendo alterado: não mais se trabalha apenas para atrair clientes, mas, além disso, para manter estes clientes e estabelecer relacionamentos duradouros. Da mesma forma, DAY (1999) apresenta uma obra cujo enfoque, do início ao fim, se volta para três fatores primordiais para a competitividade da empresa no mercado: entender, atrair e manter clientes valiosos. O autor discorre sobre a criação e entrega de valor para o cliente através dos fatores citados anteriormente, utilizando-os como pilares para a construção de relações duradouras com os clientes e para a manutenção da posição competitiva no mercado.

Gerar valor para o cliente, ou fazê-lo perceber positivamente a relação custo-benefício, de acordo com RUST, LEMON & ZEITHAML (2001) exige uma postura gerencial voltada ao Valor do Cliente, ou seja, avaliar a lucratividade de clientes, e não somente a lucratividade dos produtos e marcas. Para estes autores, compreender o cliente requer o entendimento dos fatores que o levam a começar a fazer negócios com uma empresa e a dar a isto uma continuidade. Para compreender o valor do cliente é necessário descobrir duas coisas: o que leva o cliente a optar por fazer negócios com a empresa e o que o leva a repetir suas compras. Assim, uma organização gera valor superior através de seus produtos e serviços, ou seja, entregando valor para o cliente.

O tema central deste trabalho é o valor para o cliente, uma oferta que, se bem desenvolvida, potencializa a capacidade da empresa de conquistar clientes e estabelecer relacionamentos duradouros, através do reconhecimento de que os clientes são o centro dos negócios de uma empresa.

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O contexto sob o qual o presente trabalho realizou-se está assim constituído: pelo setor de agronegócios como fonte de sustentação econômica do município de Cruz Alta e pelas as empresas que atuam neste ramo, bem como os respectivos clientes destas empresas.

O município de Cruz Alta localiza-se em uma região fortemente influenciada pela atividade agropecuarista, base da atividade econômica regional e maior fonte de investimentos, atingindo um índice de aproximadamente 60% de participação¹ na economia do município. Desta maneira, o cliente agropecuarista, comprador e usuário de produtos e serviços, tem importância relevante para o desenvolvimento econômico local, bem como as empresas fornecedoras destes produtos e serviços inseridas neste ramo de atividade.

Em consultas preliminares com os gerentes e proprietários das organizações ligadas aos agronegócios (empresas fornecedoras de insumos para a atividade agropecuária), foi possível perceber que se iniciou e continua em curso uma grande mudança de hábitos de compra dos clientes agropecuaristas. De acordo com estes gestores, há algum tempo atrás as vendas eram efetuadas dentro da propriedade rural; hoje, 95% das vendas são realizadas no balcão, uma alteração nos padrões de compra que levou à necessidade de adaptação das empresas a esta nova situação.

Enfatizou-se também que o cliente busca nas empresas não mais somente o vendedor, mas uma proximidade que garanta um atendimento diferenciado. Desta forma, surge a necessidade de que as empresas conheçam seus clientes e obtenham deles informações que sirvam de base à construção de uma oferta de valor que preencha as necessidades e supere as expectativas destes clientes. Não se observa, até o momento, a existência de informações disponíveis no que se refere às suas expectativas, à sua percepção de valor quanto aos atributos e situações de uso, bem como o resultado final proporcionado pelos produtos e serviços ofertados. Ao mesmo tempo, não existem informações que possibilitem

¹ Fonte: Conselho de Desenvolvimento Agropecuário de Cruz Alta.

analisar se as empresas efetivamente estão conseguindo trabalhar voltadas ao seu público-alvo; e, conseqüentemente, quais as formas de atuação das mesmas que levam, ou não, à uma visão dirigida a fornecer valor aos clientes na forma de produtos e serviços.

O segmento de clientes abordado neste trabalho é o de produtores rurais. De acordo com a pesquisa Perfil do Produtor Rural, realizada pela Associação Brasileira de Marketing Rural, o produtor rural moderno é bem informado, procura e valoriza novas formas de fazer seu negócio tornar-se rentável, buscando serviços e facilidades nas empresas com as quais negocia, escolhendo dentre estas as que melhor satisfazem suas necessidades e expectativas.

O perfil acima descrito apresenta um segmento de mercado composto de clientes cada vez mais exigentes e em condições de definir bem sua noção de valor com relação aos produtos e serviços que lhes são ofertados. Diante disto, é questão estratégica para as empresas conhecer quais elementos fazem parte da percepção de valor dos seus clientes e, além disto, formar um “pacote de valor” a ser ofertado que se adapte e seja coerente com a expectativa destes.

WOODRUFF (1997) aponta os clientes como fonte de informação preciosa, e que não pode ser desperdiçada:

“Muitas pesquisas demonstram que há diferenças entre o que os gerentes pensam que os clientes valorizam e o que os clientes valorizam, sendo que tais diferenças criam potencial para erros na organização com relação aos esforços para entregar valor aos clientes”.

Tendo em vista a situação-problema exposta acima, chega-se à formulação da seguinte questão de pesquisa:

As empresas fornecedoras de insumos agropecuários estão entregando aos seus clientes, na forma de produtos e serviços, o valor que os mesmos esperam obter?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo Geral

Verificar se o valor ofertado pelas empresas, através de produtos e serviços, efetivamente atende às expectativas de valor de seus clientes.

4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar, sob a perspectiva dos clientes, quais os elementos que estes valorizam na oferta das empresas;

2. identificar, sob a perspectiva das empresas, quais elementos estas consideram que seus clientes valorizam na sua oferta;

3. verificar o grau de convergência/divergência existente entre as informações obtidas nos itens 1 e 2 a fim de analisar as diferenças existentes entre a percepção de valor de empresas e clientes;

4. perscrutar, nas empresas, a existência de indicadores que denotem a pré-disposição à criação de valor ao cliente.

5. JUSTIFICATIVA E LÓCUS DA PESQUISA

Ofertar valor para o cliente, através de produtos e serviços, é uma condição crucial para a sobrevivência de qualquer empresa no atual mercado altamente competitivo. Entretanto, sabe-se que esta não é uma tarefa fácil, tendo em vista o envolvimento de vários fatores, a destacar-se: a complexidade do comportamento dos clientes, que faz com que sua percepção seja modificada a cada instante; e as condições das empresas, que por diversas vezes não conseguem ir ao encontro das necessidades e expectativas destes clientes de forma a preencher a lacuna existente entre “o que o cliente busca” e o que “o cliente realmente consegue obter”. Além disto, a constante influência de condições ambientais, internas e externas, faz com que muitas empresas tenham que aplicar estratégias reativas ao mercado, ao invés de pró-ativas, numa tentativa voltada mais a adaptar-se às contingências do que a de firmar posição na arena competitiva.

Desta forma, para que uma organização possa criar valor e torná-lo perceptível através da ótica do cliente, faz-se necessária a obtenção de informações precisas sobre estes clientes, suas expectativas e, principalmente, o que valorizam, ou não, nas ofertas que lhes são apresentadas diariamente. Estas informações, quando bem aproveitadas, são base para a criação e desenvolvimento de uma estratégia voltada a conquistar e manter uma vantagem competitiva superior e duradoura, tornando-se pró-ativa frente ao mercado.

O presente trabalho justifica-se sob dois pilares: o tema abordado, valor para o cliente, e a área de negócios denominada de agronegócios.

No que se refere ao tema “Valor para o Cliente”, este é o cerne da pesquisa. A relevância das discussões sobre este tema para o aprimoramento das relações empresa-cliente denota a viabilidade de ser abordado e estudado em qualquer tipo de indústria e em qualquer segmento de mercado, pois seus fundamentos permeiam toda e qualquer atividade de Marketing.

Tratando-se do ramo de agronegócios, o trabalho de pesquisa desenvolvido busca obter informações mercadológicas que até então não foram analisadas e

processadas e que, no entanto, são extremamente importantes ao gerenciamento das atividades nas empresas.

Os agronegócios, ou em inglês *agribusiness*, pode ser considerado como uma grande cadeia que tem seu início no fornecimento de insumos para a produção de todos os alimentos de origem vegetal e animal, passando à produção propriamente dita, seguindo em direção à agroindústria, até chegar ao final desta cadeia, onde estão os consumidores de todos os tipos de alimentos colocados à disposição no mercado. Além destes, aparecem na ponta final desta cadeia o setor de fibras, têxteis e energia.

De acordo com BATALHA e SILVA (1998):

“O setor de agribusiness pode ser entendido como um conjunto de relações técnicas, comerciais e de capital que se estabelece entre os elementos do SAI - Sistema Agro Industrial, se constituindo em um sistema integrado, uma cadeia de negócios, pesquisa, estudos, ciência, tecnologia e informação, desde a origem vegetal/animal até produtos finais com valor agregado, no setor de alimentos, fibras, energia, têxtil etc., formando uma cadeia de demanda derivada.”

A busca pelo conhecimento cada vez mais profundo sobre o tema “Valor para o Cliente” pode gerar resultados e informações relevantes a serem utilizados não só no ramo de agronegócios, mas em diversas outras áreas de atuação econômica.

Para as empresas, almeja-se que o estudo contribua na disseminação e implementação de meios significativos para sua gestão, demonstrando a importância de conhecer seus clientes e trabalhar com um pacote de valor que possa ser reconhecido pelos mesmos.

Para os meios acadêmicos, espera-se que o estudo traga contribuições à área de Marketing, mais especificamente ao tema “Valor para o Cliente” acrescentando aos estudos já existentes, novas informações decorrentes das peculiaridades e do enfoque específico do trabalho realizado.

6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os principais temas que compõem o trabalho, formando a base conceitual de toda a pesquisa a ser realizada. Desta forma, para melhor desenvolvimento, optou-se pela sua estruturação em duas partes: na primeira, o foco volta-se para a utilização do Marketing nos agronegócios e o contexto sob o qual suas técnicas podem ser aplicadas. Na segunda parte, a atenção volta-se especificamente para o tema Valor para o Cliente, visto que este é o cerne do estudo. Ao mesmo tempo, a Entrega de Valor para o Cliente é abordada como questão crucial para qualquer empresa que pretenda se estabelecer no ambiente competitivo e tornar-se realmente orientada para o cliente.

6.1. Marketing nos agronegócios

BATALHA e SILVA (1998) consideram que a gestão dos agronegócios tem sua unidade de análise partindo do ponto de vista da atenção focalizada no cliente final de cada participante da cadeia produtiva, enfatizando que as informações vindas dos consumidores são imprescindíveis para a estruturação e análise do plano de Marketing das empresas.

Para MEGIDO e XAVIER (1993), a visão sistêmica é de essencial importância para o estudo do Marketing nos agronegócios, pois os elos que formam a cadeia estão intimamente ligados por relações comerciais, tecnológicas e de capital, não podendo haver descuido com relação ao consumidor final do produto. Os autores afirmam que:

Mesmo os profissionais de Marketing que atuam nos elos iniciais da cadeia produtiva (comércio de insumos agrícolas, por exemplo), não devem esquecer que o seu produto, visto do ângulo do conjunto das operações de transformação, é somente uma matéria-prima (ou insumo de produção) que tem como objetivo atender a uma demanda final, representada por produtos específicos posicionados no fim da cadeia. É a combinação dessas demandas finais internas ou externas ao complexo delimitado inicialmente que, em última análise, determinará a dinâmica do seu mercado ...”

O “comprador-usuário” de insumos não é somente uma pessoa física mas uma empresa rural e como tal, avalia as situações de compra e negociação sob a ótica empresarial. Esta mentalidade se verifica cada vez mais presente no setor agropecuário, pois este cliente analisa seu mercado, seu ambiente e de negócios e opta por aquelas situações nas quais conseguirá obter maior retorno para o seu investimento. As empresas fornecedoras de insumos para estes clientes agropecuaristas precisam nivelar seus esforços ao valor desejado por eles. A concorrência é intensa e de um dia para o outro, um cliente pode mudar sua escolha e passar a negociar com qualquer outra empresa que ofereça um pacote de valor maior. Reforçando esta visão, BATALHA e SILVA (1995) afirmam que:

“O mercado de insumos agropecuários é largamente dominado por empresas multinacionais, bem organizadas em forma de lobby, o que aumenta sobremaneira o seu poder não só frente ao proprietário rural... uma das características do Marketing destas empresas é o contato direto e contínuo com o agricultor. Nestes casos, pelas características do produtor rural, para vender o produto é necessário também fornecer as informações técnicas necessárias à sua utilização. Este tipo de trabalho serve como forma de tornar o cliente fiel à empresa...”

Para VIEIRA (1994), embora o Marketing na área de *agribusiness* não tenha ainda tido sua importância reconhecida na prática e na academia, está havendo uma mudança que leva à necessidade cada vez maior do entendimento das questões relacionadas ao tema; tendo como causa maior a crescente participação do *Agribusiness* na economia, seja através da produção crescente de alimentos ofertados ao mercado, ou pela crescente inserção em outras atividades econômicas (têxtil, etc) . O autor considera que o *Agribusiness* representa um mercado diferenciado, com características próprias, e, portanto, deve ser estudado sob a ótica do Marketing, levando-se em consideração todas as suas peculiaridades.

Analisando-se a questão do Marketing no *agribusiness* pode-se verificar que o mesmo pode ser utilizado a partir do momento que possui um elenco de instrumentos de análise que possibilitam entender a dinâmica do mercado deste setor e o inter-relacionamento entre os diversos elos que compõem uma cadeia produtiva. O Marketing fornece ferramentas que podem servir de ligação entre cada elo da cadeia agro-industrial, visto que é através dele que as relações de mercado podem ser melhor estabelecidas e aprimoradas e nortear: (VIEIRA, 1994)

a) atividades relacionadas à produção agropecuária - através da análise e planejamento, implementação e controle de atividade de estudo e definição de mercado, adequação de produtos e ajuste da produção agropecuária para as necessidades e demandas latentes das diversas regiões onde estão inseridas as unidades produtivas;

b) atividades relacionadas à política agrícola - através da definição de prioridades e necessidades regionais que sejam específicas de determinado público-alvo, quanto a crédito, financiamento e programas de produção governamentais;

c) atividades relacionadas às inovações técnico-biológicas no meio rural - através da orientação aos técnicos e cientistas das áreas de agronomia, zootecnia, biologia, etc., para desenvolverem tecnologias adequadas às especificidades de mercado e, sobretudo, segmentadas com base em tipos de produtos, públicos produtores e consumidores e regiões geográficas;

d) atividades relacionadas à intervenção pública no meio rural - através da orientação aos órgãos governamentais e definidores de políticas para que realizem um processo de compreensão de necessidades e adequações de mercado antes de intervirem no meio rural.

e) atividades relacionadas à balança de pagamentos - através da identificação das necessidades de consumo do mercado interno, as quais tenham como contrapartida ofertas no mercado mundial que se caracterizem como oportunidades de mercado, por um lado, e necessidades do mercado externo que possam ser atendidas por meio de vantagens diferenciadas internas de produção e oferta;

f) atividades relacionadas aos sistemas de comunicação - no meio rural e para o meio rural - através da criação de redes e/ou sistemas de informações entre populações rurais e que estejam voltados para questões mercadológicas, tais como preços, estruturas de distribuição, fretes, tecnologia disponíveis, recursos e insumos adequados e programas de treinamento e formação técnica básica;

g) atividades relacionadas aos complexos agro-industriais - através da análise de setores a jusante e a montante das agroindústrias - sobretudo de trabalhos de mapeamento dos centros consumidores urbanos nacionais e centros consumidores internacionais;

h) atividades relacionadas à pesquisa científica - através do encaminhamento dos esforços de pesquisas para o desenvolvimento de produtos mercadologicamente viáveis, seja do ponto de vista do consumo final e/ou seja inserção em processos produtivos agropecuários e/ou industriais;

i) atividades relacionadas à comercialização agrícola - através da edificação e consolidação de bases mercadológicas, tais como, definição de produto por segmento de mercado, determinação de pontos estratégicos para a distribuição e localização de pontos de vendas de produtos e realização de comunicação, entre outras;

j) atividades relacionadas à produção agropecuária - através da análise e planejamento, implementação e controle de atividades de estudo e definição de mercado, adequação de produtos e ajuste da produção agropecuária para as necessidades e demandas latentes das diversas regiões onde estão inseridas as unidades produtivas.

Uma cadeia de produção, esteja ela caracterizada como agro-industrial ou não, articula-se por meio de mercados. Um dos procedimentos fundamentais na definição desses mercados é a definição do tipo de necessidade que os produtos presentes no mercado procuram satisfazer junto a um dado grupo de clientes. Seguindo as características próprias à dinâmica de funcionamento de cada um destes mercados. (BATALHA e SILVA, 1995) propõem uma divisão que visa identificar e caracterizar quatro tipos de mercado, junto aos quais as atividades de Marketing podem ser desenvolvidas: Marketing Rural, Marketing Agrícola, Marketing Agro-industrial, Marketing Alimentar. Esta divisão tenta posicionar o Marketing dentro da cadeia de produção agro-industrial e indicar o foco de atenção de cada grupo:

1. Marketing Rural: engloba o segmento formado pelo relacionamento entre os produtores rurais e os fornecedores de insumos e serviços para a atividade de Agribusiness. Contempla as atividades de mercado realizadas pela negociação de todo e qualquer produto/serviço que será utilizado pelo produtor rural no desenvolvimento da produção agropecuária.

2. Marketing Agrícola: congrega os segmentos situados entre as agroindústrias e a agricultura, caracterizado por elevado número de produtores face ao reduzido número de compradores.

3. Marketing Agro-industrial: composto dos segmentos situados entre o macro segmento “industrialização” e “distribuição”. Bem como entre os vários segmentos de produção que caracterizam o macro segmento industrial, que formam o Marketing Industrial. Caracteriza-se por número limitado de compradores e/ou vendedores e, mercados heterogêneos.

4. Marketing Alimentar: situa-se no nível do consumidor final, representado principalmente pela venda do comércio varejista ao consumidor final. Caracteriza-se por um grande número de consumidores e um menor número de distribuidores. BATALHA e SILVA (1995:32).

Tendo em vista este trabalho, identifica-se então, que o ora denominado Marketing Rural é o que se presta à ser definido como o abordado nesta pesquisa.

6.1.1. Marketing Rural

Marketing Rural é definido por MEGIDO (1985) como *“uma filosofia que orienta e conecta os produtos/serviços e ações para - e da atividade rural - com o consumo real ou com o consumo potencial, viabilizado em programas especiais.”*

De acordo com MEGIDO e XAVIER (1998), *“o Marketing Rural já é conhecido no Brasil desde fins dos anos 70, quando foi criada a ABMR (Associação Brasileira de MKT Rural), e foi definido como sendo aquele aplicado às empresas do setor agropecuário”*. Desta forma, fazem parte do seu universo de estudo as relações entre empresas produtivas de insumos agropecuários e o produtor rural, e as relações de mercado estabelecidas entre estes.

Segundo BATALHA e SILVA (1995, p.39): *“Define-se, o Marketing Rural como sendo somente aquele estabelecido entre produtores de insumos e os proprietários rurais, estando a interface entre o proprietário rural e a agroindústria e/ou consumidor final compreendido no Marketing Agrícola.”*

Este segmento, Marketing Rural, também denominado por vários autores como “antes da porteira”, envolve o uso da modernidade de Marketing, pois atualmente trafega principalmente no caminho da alta tecnologia através do uso da biotecnologia, engenharia genética, máquinas e sistemas de aplicação de defensivos, entre outros.

O Marketing Rural tem cada vez mais destaque no processo evolutivo de nossa agropecuária que, ao mesmo tempo que se torna mais completa e diferenciada em seus mecanismos internos, mais se integra ao processo econômico como um todo, descaracterizando-se como uma fase distinta da economia. Para MEGIDO e XAVIER (1995): *“Observa-se contudo que o Marketing Rural brasileiro é amplamente dominado por estatísticas, estudos e ações de comunicação mercadológica porteiros adentro, principalmente porquê é (o meio rural) um mercado em crescimento, disputado e valorizado pelas empresas produtoras de insumos agropecuários e meios de comunicação de massa.”*

Neste sentido, segundo os autores, emergem algumas tendências estratégicas do Marketing Rural (insumos, serviços e bens de produção agropecuários), tais como: diversificação de tecnologia e busca por maior qualidade por parte dos produtores, exigindo resposta rápida das empresas; valorização da informação e construção da imagem percebida da marca por parte dos fabricantes; segmentação do produtor rural por demanda derivada; e, construção de tecnologia avançada em poucos e grandes grupos multinacionais.

As tendências acima descritas nada mais são do que reflexos das mudanças que vêm ocorrendo no setor agropecuário brasileiro nos últimos tempos. Sua observação é de extrema utilidade, pois fornece alguns indicadores de futuras oportunidades para a área de Marketing no setor em questão.

6.1.2. Marketing Rural como uma Ferramenta

De acordo com VIEIRA (1994), a organização rural é produtora de produtos ou serviços (no caso das estatais que prestam serviços de assistência e extensão), os quais podem:

- a) Ser objetos de planejamento de MKT;*
- b) ter suas presenças analisadas no ambiente de MKT;*
- c) sofrer previsões de venda;*

d) passar por processos de desenvolvimento;

e) dispor de estudos de embalagens;

f) ter comunicação de massa, entre outros tipos de ação caracteristicamente mercadológicas.

Segundo MEGIDO E XAVIER (1994), a rigor os princípios e técnicas da propaganda, promoção, “merchandising”, marketing direto e de outras ferramentas da comunicação mercadológica são universais, seja para produtos de consumo, serviços urbanos, bens industriais, seja na divulgação de mercado para os insumos e bens de produção de agropecuária. O que muda fundamentalmente são as particularidades e mudanças específicas deste mercado, que tornam a comunicação de marketing rural um desafio a parte, pois trata-se de um setor muito mais diferenciado do que ramos como o imobiliário, bancário, etc., tidos como áreas “específicas”. Não se pode definir instrumentos de Marketing que sejam homogêneos e aplicáveis em todos os mercados que participam da dinâmica de funcionamento do sistema agro-industrial. Cada mercado tem suas características próprias e uma abordagem de relacionamento contínuo entre empresas/clientes constituem fator de peso para se alcançar a diferenciação da oferta comercial.

A gestão dos produtos e serviços e sua maior personalização, é observada como tendência crescente nos dias de hoje, e é neste ponto que o Marketing atua, criando valor agregado e perceptível para os clientes: *“para quem olha além do ano 2000, o Marketing Rural deve articular-se e estruturar-se para desenvolver estratégias completas de comunicação integrada, pois este será o caminho para gerenciar e construir o valor dos produtos e serviços em todos (e múltiplos) mercados.”* MEGIDO e XAVIER (1998).

Conforme exposto acima, a visão de criação de valor também é percebida e perfeitamente aplicável em termos de Marketing Rural, podendo ser trabalhada no relacionamento fornecedores de insumos - clientes agropecuaristas.

6.2. Valor para o Cliente

Serão apresentados a seguir tópicos referentes a Valor para o Cliente, para que se forme o referencial teórico necessário para estruturar a pesquisa em torno do seu foco. São eles:

a) Pressupostos para a criação de valor: Orientação para o Mercado e Orientação para o Cliente. Versa sobre as principais condições que se fazem necessárias para que se forme, ou comece a se desenvolver uma cultura voltada ao Valor para o Cliente nas organizações.

b) Definições de Valor para o Cliente: após esclarecer sobre quais são as pré-condições que levam a formação da filosofia de Valor para o Cliente, pode-se tratar a respeito das várias definições dadas ao tema, mas que ao mesmo tempo são congruentes.

c) Criação e entrega de valor: este tópico se refere ao processo de formação de valor nas organizações e ao repasse deste valor aos clientes sob várias formas. Também discute as implicações do desenvolvimento e da aplicação de estratégias de Valor para o Cliente nas empresas.

6.2.1. Pressupostos para a criação de valor: orientação para o mercado e orientação para o cliente

A orientação para o cliente tem sido freqüentemente associada a termos tais como a “implementação do conceito de Marketing” ou então “clientes em primeiro lugar” sendo que estas duas afirmações são complementares e essenciais ao sucesso de uma organização no mercado.

O conceito de orientação o cliente deve ser tomado como preceito básico para qualquer organização que se engaje na tarefa de entregar valor ao seu cliente. Entretanto, não se pode tecer comentários sobre este tema sem antes buscar um outro conceito: Orientação para o Mercado, pois estar orientado para os clientes constitui-se em um dos pilares da orientação para o mercado.

NARVER e SLATER (1990) referem-se à orientação para o cliente como parte integrante do conceito de orientação para o mercado; constituindo-se em um de seus principais componentes juntamente com a orientação para concorrentes e a coordenação interfuncional. Portanto, antes de discorrer sobre a orientação para o cliente, é necessário que seja analisado o conceito de orientação para mercado.

DAY (1990-I) refere-se à orientação para o mercado como sendo a capacidade de uma organização de desenvolver o conhecimento sobre os clientes e satisfazê-los. Nesta mesma linha de pensamento, DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) definem orientação para o mercado como a preocupação da empresa em posicionar os interesses dos clientes em primeiro lugar, o que vincula a orientação para cliente com o conceito de orientação para o mercado, fazendo parte deste incontestavelmente.

KOHLI e JAWORSKI (1990) definem que a orientação para o mercado é a habilidade da organização em gerar, disseminar e utilizar informação superior sobre seus clientes e concorrentes, e definem como seus três componentes principais: (1) a geração de informações pelas empresas, referentes às necessidades atuais e futuras dos clientes; (2) a disseminação desta inteligência entre os departamentos; e (3) a capacidade de resposta da organização às necessidades e desejos dos clientes. Já DAY (1990) define que as empresas orientadas para o mercado são as que demonstram habilidades superiores em entender, atrair e manter clientes valiosos.

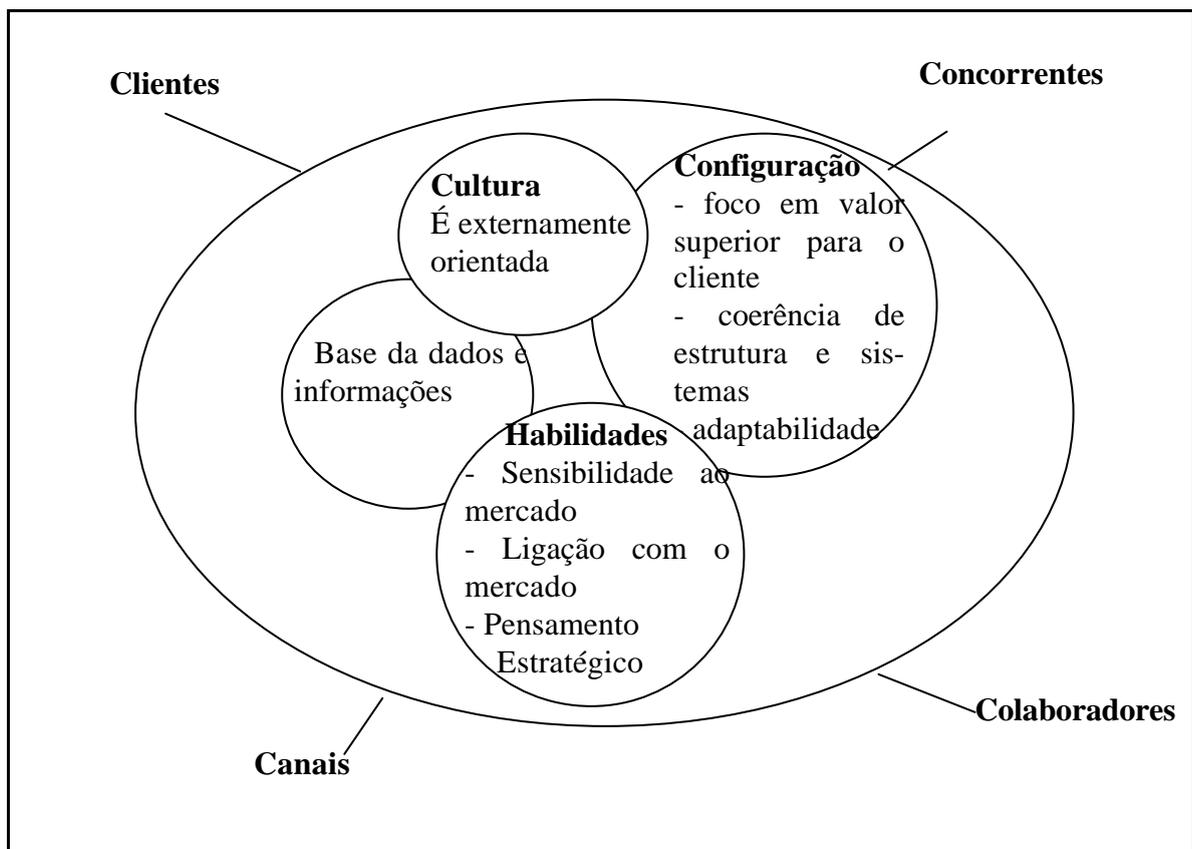
Para ir além, SLATER e NARVER (1994) afirmam que, para que uma organização consiga criar valor superior aos seus clientes, é preciso mais do que focalizar-se neles, sendo que os pontos - chave deste processo residem no conhecimento sobre os concorrentes e suas habilidades e, principalmente, na capacidade de perceber se os clientes os percebem como fonte de entrega de valor.

Complementando esta proposição, WEBSTER (1994) define que a orientação o cliente e a informação sobre o mercado, combinados, criam um comprometimento organizacional funcional para entregar valor superior e salienta ainda que a essência de tornar-se orientado para o mercado é saber quais clientes pertencem à empresa e

quais pertencem aos concorrentes. Para complementar esta visão, tem-se a afirmação de DAY (1999) de que as empresas orientadas para o mercado e, conseqüentemente, para os clientes, são aquelas que têm a capacidade de entender, atrair e manter clientes valiosos.

A figura abaixo (Os Elementos da Orientação para o Mercado - Figura 1) apresenta os elementos da orientação para o mercado, propostos por DAY (1999). No esquema, pode ser observado o inter-relacionamento de quatro variáveis principais: a cultura, com uma forte orientação externa; as habilidades necessárias para se voltar para o mercado; sensibilidade ao mercado, direção para o mercado e pensamento estratégico; a base de conhecimento sobre o mercado, onde estão as informações que são oriundas do ambiente; e o último grupo, a configuração da empresa, onde o foco em valor superior para o cliente aparece entre como um dos principais componentes.

Figura 01: Os Elementos da Orientação para o Mercado



FONTE: DAY, 1999

Para que se crie e estabeleça o comprometimento da organização de forma holística é necessário que haja uma interação entre todos os setores e que se estabeleça uma cultura voltada para o cliente. Esta visão é salientada por NARVER e SLATER (1990):

“orientação para o mercado é a cultura da organização que mais efetivamente e eficientemente cria o comportamento necessário para a criação de valor superior para consumidores, e uma performance superior contínua para os negócios.”

Assim, antes de se iniciar a construção de qualquer estratégia voltada a criação de valor para o cliente, é condição *sine-qua non* a disseminação por toda a empresa dos pressupostos básicos referentes à criação de um comportamento organizacional dirigido ao cliente. As informações não podem ser restringidas a poucos e estratégicos setores de uma organização, e a cultura a ser desenvolvida precisa permear cada ponto na estrutura da empresa.

DAY (1990) enfatiza que as empresas voltadas para o mercado não são aquelas orientadas apenas e somente para o cliente e o ambiente externo, pelo contrário, estas organizações dão igual ênfase aos funcionários, pois estes é que irão criar na empresa e entregar o valor esperado pelo cliente, o que pode ser verificado no quadro abaixo, adaptado de DAY (1990), e que aponta algumas diferenças entre uma organização orientada para o mercado e uma empresa orientado para si mesma:

Quadro 01: Diferenças entre organizações orientadas para o mercado e organizações com orientação interna.

Organização Orientada para o Mercado	Organização com orientação interna
<ul style="list-style-type: none"> • Todas as decisões iniciam com o cliente • Qualidade é definida a partir dos clientes • As melhores idéias vem dos atuais clientes • Funcionários são representantes dos clientes • Conhecer os clientes é um bem valioso • A lealdade do cliente é a chave da rentabilidade • Aprenda com os erros 	<ul style="list-style-type: none"> • Vende para qualquer um que queira comprar • Qualidade é conforme os padrões internos • Clientes não sabem o que querem • Relações com clientes podem trazer problemas • Conhecer o cliente é um mecanismo de controle • Evite erros.

FONTE: Adaptado de DAY (1999).

6

Através do quadro acima, pode-se fazer uma breve análise e verificar que uma empresa que se volta para o mercado cria as condições propícias à geração de valor a ser ofertado aos clientes. Este tipo de empresa está constantemente conectado às mudanças do mercado e às mudanças no comportamento dos clientes, na sua definição de valor e nas suas exigências e prioridades. Já a empresa centrada em si mesma dá prioridade à venda, não interessando a quem; seu sucesso é definido para performance das vendas e a qualidade é definida a partir da percepção interna. Esta empresa, geralmente, não tem capacidade de resposta rápida ao mercado e age de forma defensiva no que se refere à estratégia de atuação no ambiente competitivo.

Complementando o exposto acima, observa-se o que DAY (1994) considera como as principais competências ou atributos das organizações orientadas para o mercado: a capacidade de perceber ou “sentir” o mercado e a capacidade de ligação e relacionamento com o cliente. Da mesma forma, SLATER e NARVER (1994) afirmam que *“o coração da orientação para mercado é seu foco no cliente.”*

6.2.2. Definições de Valor para o Cliente

A discussão em torno do tema Valor para o Cliente vem cada vez mais tomando forma entre os meios acadêmicos, e vários autores abordam o assunto em seus trabalhos (DAY, 1994; GRÖNROOS e RAVALD, 1996; GALE, 1997; SLATER, 1997; WOODRUFF, 1997; PARASURAMAN, 1997; DAY, 1999).

Várias definições têm sido atribuídas a valor, e, conforme discute PARASURAMAN (1996), o conteúdo de Valor para o Cliente é altamente dinâmico, devido à característica mutável que existe principalmente no julgamento dos atributos, feito pelos clientes, e na importância destes atributos em gerar maior ou menor valor, sendo esta também variável de acordo com cada situação. Desta maneira, forma-se uma conceituação que pode, de certa forma, ser subjetiva, variando de acordo com a percepção daquele que a postula.

ZEITHAML (1998) também apresenta discussões sobre o aspecto subjetivo da definição de valor, e a existência de diferentes percepções acerca do mesmo objeto de estudo. Embora exista uma diversidade de conceitos que tentem dar uma definição mais específica a valor para o cliente, verifica-se ao mesmo tempo a existência de uma convergência de pensamento no que tange à abordagem da relação custo/benefício vivenciada por um indivíduo no momento em que se relaciona de alguma forma com uma empresa, seja adquirindo produtos, seja utilizando seus serviços. Destaca-se também a forte abordagem aos atributos geradores de valor e sua importância no processo de percepção do cliente.

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

É vital para qualquer organização que faça do ambiente competitivo atual obter conhecimento sobre seus clientes e como estes definem o valor desejam receber nos produtos e serviços ofertados. Elementar também é perceber que o valor não é definido na empresa, e sim no mercado.

Valor para o cliente é definido por HAWKINS, BEST e CONEY (1995) como a diferença entre todos os benefícios derivados de um produto total e todos os custos de aquisição destes benefícios. Para estes autores, fornecer valor superior aos clientes requer que a organização realize um excelente trabalho de antecipar-se e reagir às necessidades dos clientes antes do que os concorrentes o façam.

WOODRUF (1997) refere-se a valor para o cliente como a preferência deste por alguns atributos percebidos do produto, o que decorre de uma avaliação destes atributos que pode facilitar ou não sua aquisição e uso.

Para CHURCHILL e PETER (2000):

“Valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços.” Estes autores ainda enfatizam que *“o Marketing voltado para o valor é baseado numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar produtos e serviços... o Marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes variam em suas percepções de valor: diferentes clientes avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes...”*.

Desta forma, observa-se a importância de conhecer o cliente, suas expectativas e também suas “desilusões” quanto aos produtos e serviços ofertados, e, principalmente, entender as diferenças existentes entre estes clientes, para que a noção de valor de cada um destes possa ser reconhecida e atendida da melhor maneira possível.

De acordo com BEARDEN, INGRAM e LA FORGE (1995), o conceito de valor tem sido expandido por muitos clientes, que ao invés de considerarem o baixo preço de um produto para seu custo inicial, ou simplesmente alta qualidade para as características básicas do mesmo, consideram a conveniência da compra e os serviços pós-venda, entre outros fatores utilizados para analisar o valor.

O estudo de ZEITHAML (1988) envolve a relação preços, qualidade e valor; aliado à percepção destes por parte dos consumidores. Deste estudo, no que tange valor, alguns conceitos oriundos da percepção dos entrevistados se salientaram: *“valor é preço baixo”*, *“valor é tudo o que se quer de um produto”*, *“valor é a qualidade que se obtém, pelo preço que se paga”*, entre outros. Assim, levando em consideração as definições acima, conceitua valor como: *“valor percebido é tudo o que o consumidor obtém de utilidade em um produto, baseado nas percepções sobre o que recebe e o que dá.”* Esta definição, assim como as demais, alia ao aspecto de subjetividade, anteriormente discutido; a faceta do *“trade-off”* existente nas percepções de valor. É inerente a relação de troca que deve existir para que a *“idéia”* de valor, positiva ou negativa, possa ser estruturada.

ANDERSON e NARUS (1998) definem valor como sendo: “*o total, em termos monetários, econômicos, de serviços e benefícios que um cliente recebe pelo preço que ele paga por um produto ou serviço*”. Como benefícios, os autores entendem uma rede na qual o único custo para o cliente é o de obtenção do produto.

6.2.3. Criação e Entrega de Valor

As constantes mudanças e inovações que surgem a cada dia fazem com que cada vez mais o comportamento dos clientes sofra alterações. O cliente de hoje tem condições de avaliar e perceber a diferença entre as milhares de ofertas de produtos e serviços que lhes fazem face diariamente.

Seguindo esta ótica, WEBSTER (1994) postula que é necessária uma resposta rápida a este cliente incrivelmente bem informado, sofisticado e consciente do valor que deseja, e esta resposta é o conceito de estratégia de entrega de valor, que deve ser baseada na aplicação das competências distintivas de cada organização em criar e ofertar valor.

Com relação à estratégia de entrega de valor, ZEITHAML (1988) postula que a seleção de uma estratégia para um dado produto ou para um segmento de mercado, depende da definição de valor dos clientes. Estratégias baseadas em padrões de valores dos clientes e nas suas percepções, irão canalizar recursos de maneira mais efetiva e estarão indo ao encontro das expectativas destes clientes melhor do que aquelas baseadas nos padrões da empresa.

Ainda no que se refere à estratégia de entrega de valor, WOODRUFF (1997) especifica que a transformação da estratégia em processos reais de entrega de valor acontece quando se identifica os principais meios para a criação do valor, tarefa difícil, visto que as dimensões de valor são estabelecidas na linguagem do cliente, e não da empresa. Por este motivo o autor refere-se a este processo como sendo uma tradução. Visto desta forma pode-se concluir que é essencial à empresa interpretar os valores, desejos e necessidades dos clientes e torná-los tangíveis na forma de produtos e benefícios; e, mais importante, fazê-los perceptíveis sob a ótica deste cliente.

Conforme já exposto, o valor é definido pelo cliente, a partir de suas expectativas e percepções. Verifica-se então a necessidade do conhecimento sobre o cliente e seu comportamento como condição para o desenvolvimento de uma estratégia de entrega de valor.

SLATER e NARVER (1994) chamam a atenção para a importância de se conhecer o cliente para que seja possível a criação de valor, mas enfatizam que uma organização deve, acima de tudo, voltar sua atenção para a cadeia de valor do cliente como um todo. Para criar valor, a empresa precisa ser mais efetiva no seu mercado e mais eficiente nas suas operações. Fica claro que não basta apenas possuir informações sobre o “momento”, mas sobre a maneira como o cliente se envolve durante todo o tempo de seu relacionamento com a empresa. A vantagem de obter uma posição diferenciada em relação aos concorrentes precisa ser mantida por mais do que um simples período de tempo; precisa vislumbrar o longo-prazo.

No que se refere à duração da posição competitiva, BAND (1995) postula que a vantagem competitiva não pode durar se tiver como suporte apenas as características superiores dos produtos; pois atualmente tem-se em mente que criar valor superior para os clientes é resultado da forte interação dos processos chave dos negócios que envolvem todas as partes de uma empresa, o que significa a criação de valor reside na organização como um todo, não apenas no produto ofertado. Confirmando esta proposição, SLATER e NARVER (1994) afirmam que a responsabilidade pela entrega de valor superior está por trás de cada função em uma empresa.

NWANKO (1995) discute a necessidade de uma organização dar ênfase a fatores internos para criar um sistema de valor que a habilite a gerar respostas rápidas aos clientes. Alguns dos principais fatores seriam: visão clara dos clientes e suas necessidades; comportamento dirigido à entrega de valor ao cliente, ao contrário de um comportamento organizacional dirigido a atividades e processos, sistema de informação e de educação efetivos, no que tange relacionamento com clientes.

O autor apresenta dois tipos de comportamento relacionados ao grau de sensibilidade organizacional com os interesses dos clientes e à criação de valor, conforme quadro 02.

Quadro 02: Tipos de Comportamento Organizacional.

Pró- ativo Sensitivo: Integra os interesses dos clientes aos mecanismos gerenciais da organização.	Pró-ativo Reativo: Abordagem mecânica que age de acordo com os sintomas dos problemas ao invés programar sua ação.
Articula a solução dos problemas dos clientes a partir de planejamento e coordenação.	Não articula, planeja ou coordena a solução de problemas, utiliza uma abordagem “apagar fogo”.
Adota uma abordagem preventiva na formulação de programas dirigidos ao cliente.	Adota atitudes defensivas com relação ao relacionamento com os clientes.
Vislumbra todos os clientes como oportunidades de Marketing, não de Mercado.	Não vislumbra os clientes como oportunidades, não se antecipa às expectativas destes.
Utiliza a pesquisa de marketing para planejar estratégias de atuação.	Utiliza apenas o que vê nas outras organizações, sem criar sua própria fonte de informações.

FONTE: Adaptado de NWANKO (1995).

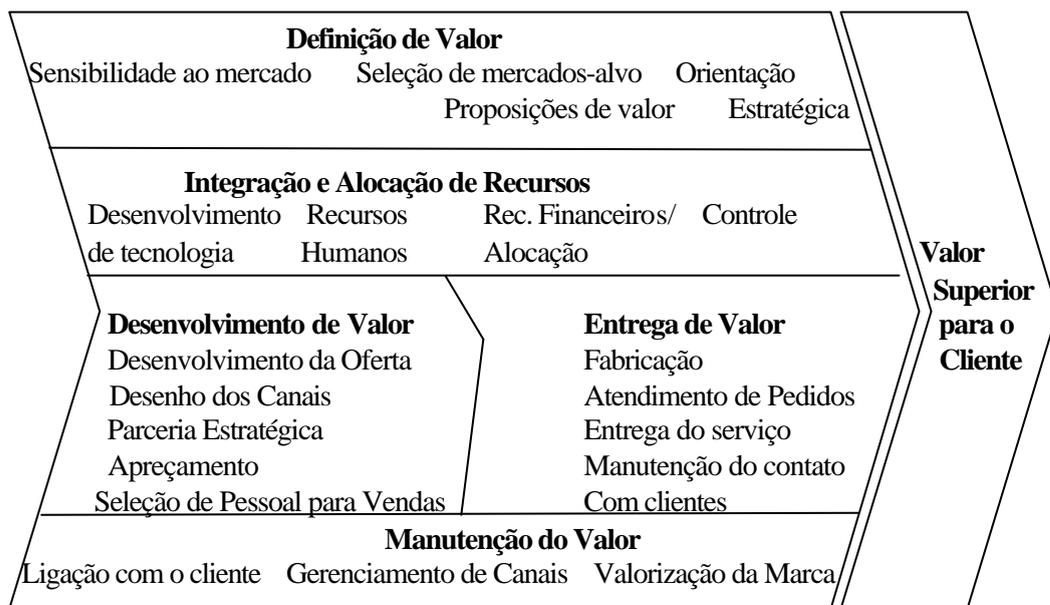
O quadro anterior compara dois tipos de comportamento organizacional relacionados ao interesse e à sensibilidade em desenvolver programas ou estratégias que se voltem à criação de valor. O tipo proativo-sensitivo caracteriza as organizações que apresentam predisposição ao estabelecimento de um relacionamento efetivo com o cliente; enquanto que o tipo reativo-sensitivo denota ausência de predisposição a estabelecer qualquer tipo de relacionamento, além de agir de forma passiva e defensiva ao mercado.

DAY (1999) apresenta a organização através de processos em função do valor para o cliente, conforme a Figura 02 (Organização através de processos: uma perspectiva de entrega de valor).

Através deste modelo o autor enfatiza que as organizações, em particular os gestores, devem visualizar a estrutura organizacional como um processo horizontal, e não vertical. Desta forma, esta visão horizontal possibilitaria a percepção de todos os processos envolvidos na criação e entrega de valor ao cliente ao invés de demonstrar funções e atividades isoladas.

A base de todo este processo de visão horizontal reside na necessidade de integração entre todos os setores que formam a estrutura organizacional. A construção e entrega de valor não se processarão sem o envolvimento total das partes.

Figura 02: Organização através de processos: uma perspectiva de entrega de valor.



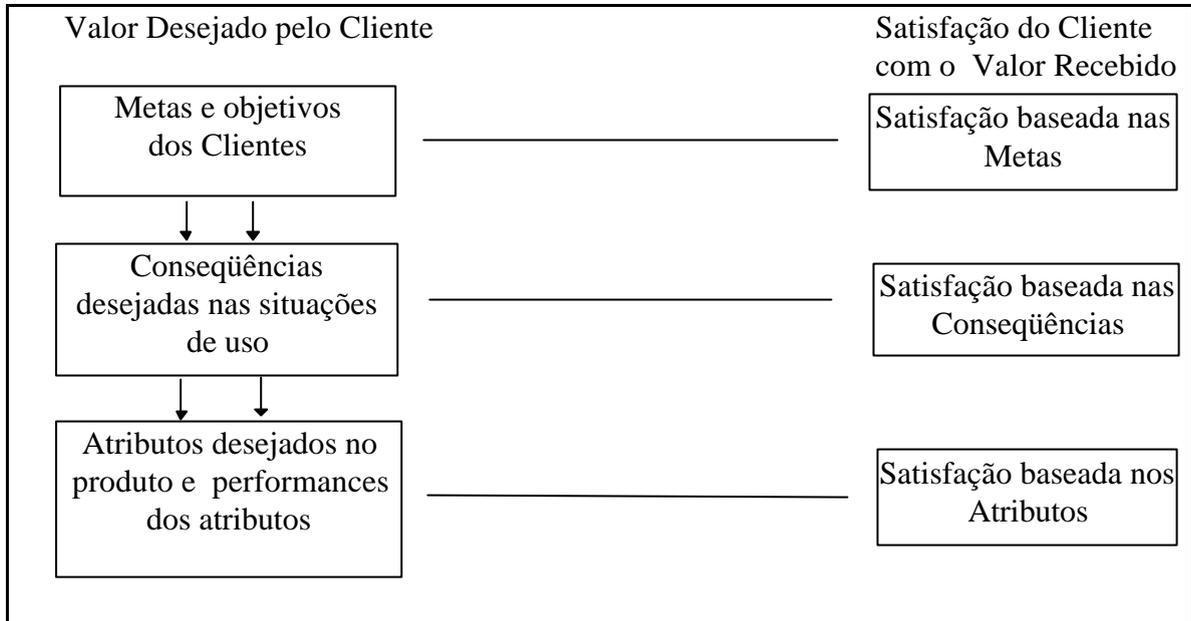
FONTE: DAY,1999.

Os processos de definição e desenvolvimento de valor constituem-se em mecanismos de caráter estratégico na organização. Já os processos de entrega e manutenção de valor atuam como linha de frente, uma vez que mantém contato direto com os membros do canal e clientes, tendo como objetivos satisfazer e manter os clientes mais valiosos.

Para DAY (1999), as organizações voltadas ao mercado e aos seus clientes se preocupam com os processos denominados “*outside-in*”, ou seja, visualizam oportunidades e restrições além dos limites organizacionais, conectando os processos de desenvolvimento e entrega de valor diretamente ao mercado, o que configura uma forte orientação externa. Isto habilita a organização a se antecipar ao mercado, antes dos concorrentes; e a estabelecer relacionamentos duradouros com clientes, membros do canal de marketing e fornecedores.

Da mesma forma, WOODRUFF (1997) considera que o conceito de valor para o cliente é uma importante ferramenta de gerenciamento quando é disseminado em toda a organização e que os envolvidos no processo necessitam de uma estrutura em comum para que possam refletir sobre valor para o cliente. Assim, este autor apresenta também uma estrutura importante de ser analisada, embora diferente da anteriormente vista; pois considera aspectos de subjetividade encontrados no processo de criação e percepção de valor e que necessitam de análise cuidadosa por parte das empresas. Estes aspectos representam todo o processamento da percepção de valor por parte dos clientes e a forma pela qual esta percepção pode se apresentar de diferentes maneiras, a partir de cada momento experimentado por este cliente. A estrutura denominada pelo autor de Modelo de Hierarquia de Valor (Figura 03) é apresentada como um modelo que pode ser utilizado e adaptado (originalmente foi criado com a intenção de descrever como os clientes categorizam na memória informações sobre os produtos) para entender a essência do valor para o cliente.

Figura 03: Modelo de Hierarquia de Valor



FONTE: WOODRUFF, 1997.

Este modelo considera o valor desejado e o valor percebido pelos clientes e demonstra que o valor flui entre as preferências, percepções e avaliações dos clientes, servindo como um guia que auxilia a especificar exatamente o que os administradores deveriam aprender sobre seus clientes. O modelo sugere que a satisfação com o valor recebido pode ser percebida em três níveis distintos, não apenas pelo uso do produto ou serviço; mas de acordo com o valor desejado em função dos objetivos, conseqüências desejadas e atributos desejados no produto e suas performances. Em cada um destes níveis, o resultado, ou a satisfação com o valor recebido, será diferente, influenciado pela dinâmica do comportamento do cliente com relação ao valor desejado. Desta forma, para satisfazer um cliente a empresa precisa compreender e atender necessidades atreladas aos níveis mais abstratos e subjetivos, gerando níveis de satisfação com o valor recebido além da simples expectativa com um ou outro atributo apresentado, mas atendendo a valores mais profundos que muitas vezes representam objetivos e sentimentos puramente pessoais.

Por trás do desejo de se obter um produto ou serviço podem existir inúmeros motivos e expectativas que vão além da obtenção de um bem, além da funcionalidade e da objetividade de uma compra. E são estas expectativas e motivos dos clientes que precisam ser reconhecidas, conforme o Modelo de Hierarquia de Valor.

O modelo de WOODRUFF chama a atenção para aspectos muitas vezes despercebidos e aponta a complexidade existente quando se trata de derivar valor aos produtos/serviços como forma de criar diferenciação e gerar satisfação com o valor recebido. Também faz atentar para o fato de que as empresas devem sempre observar como estas mudanças ocorrem e, principalmente, devem esforçar-se em identificar sob quais influências estão calcadas as definições de valor dos clientes.

ZEITHAML (1988) enfatiza que a percepção de valor depende da situação de referência na qual o consumidor faz sua avaliação, ou seja, a percepção de valor é situacional e varia de acordo com o contexto no qual o julgamento de valor ocorre.

Os autores ANDERSON and NARUS (1998) abordam o que denominam de “Modelos de Criação de Valor” utilizados por empresas como forma de captar e reter clientes leais. A criação deste modelo é o principal fator na conquista de maior participação no mercado e vantagens competitivas. Estes modelos são baseados em avaliações dos custos e benefícios de uma dada oferta de mercado para uma dada utilização específica por parte do cliente.

Com relação ao preço de uma oferta, este não altera o valor que este bem oferece ao cliente, ou seja, o valor aqui discutido é subjetivo, contabilizado em termos de percepção de benefícios e vantagens por parte do cliente.

Os referidos autores² afirmam que para compreender os elementos de “valor” de sua oferta ao mercado as empresas deveriam considerar também o ciclo de vida completo do bem em questão, desde como o cliente o utiliza até quando este não é mais necessário e enfatizam que *“frequentemente os clientes não sabem que eles têm os dados ou informações que o seu fornecedor (empresa) está procurando.”*

² NARUS, James and ANDERSON, James. Business Marketing: understand what costumers value. **Harvard Business Review** - November-December - 1998. P. 53-65.

Sendo assim, as empresas poderiam utilizar seus clientes para construir seu modelo de valor. A realização de inúmeras avaliações capacita a empresa a refinar sua percepção de valor e a entender melhor quanto o valor de sua oferta varia tendo em vista as aplicações e uso. Com pesquisas e análises adicionais, a organização irá aprender também como o valor de sua oferta pode ser percebido de maneiras diferentes entre cada tipo de cliente.

O “Modelo de Valor” não serve apenas para informar e guiar o processo de decisão, mas para criar ferramentas persuasivas de incremento de vendas e de relacionamento com clientes. Serve também para acompanhar o processo de criação e entrega de valor ao longo do tempo e descobrir novas maneiras de atualizar e revigorar as relações com os clientes.

Ainda com relação aos autores ANDERSON e NARUS (1998), estes estabelecem que a habilidade de uma organização em gerenciar ofertas de mercado flexíveis com sucesso reside no entendimento do valor que cada componente da oferta cria, bem como os custos a eles relacionados.

O conhecimento de como os clientes avaliam tais componentes e o quanto custa para a empresa entregá-los capacita a empresa a identificar e eliminar o que os autores chamam de “*value drains*”³ ou falhas de valor, as quais tem um custo maior em serem ofertadas do que o valor dado pelos clientes, não tendo significância estratégica alguma. Identificar e eliminar estas falhas resultam em uma melhor alocação dos resultados e melhora a rentabilidade.

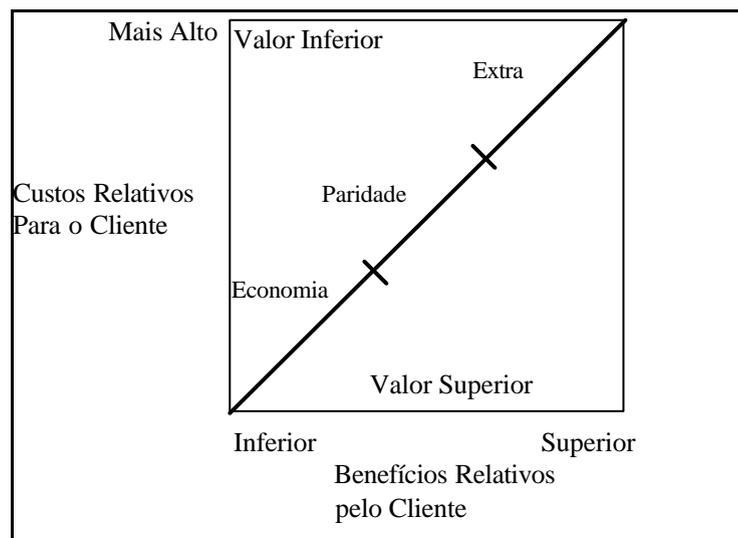
Entender valor e fazer negócios baseados na entrega de valor dá à empresa capacidade de obter um retorno adequado para seus investimentos. A essência do gerenciamento do valor para o cliente é entregar valor superior e garantir rentabilidade, e ambos dependem da correta avaliação e percepção de valor.

³ Falhas na oferta de valor ocasionadas pela estruturação inadequada da oferta, que ao estarem em desacordo com a percepção de valor do cliente, só resultam em custos, sem retorno financeiro satisfatório.

Neste sentido, DAY (1990-I) afirma que uma organização pode criar posições superiores de duas formas: através do custo entregue mais baixo possível ou proporcionando valor superior aos clientes. Nesta última, o autor observa que cobrar preços médios por benefícios menores dificilmente levará os clientes a aceitarem esta proposição, pois se os benefícios advindos do desempenho ou da qualidade superiores não são fatores importantes, os clientes optarão por pagar então, um preço mais baixo por algo que não tenha relevância para eles em termos de benefícios. Se for o contrário, escolherão a alternativa que lhes assegurará o que é importante para eles, desde que o preço extra que pagarão não exceda os benefícios. Para DAY “a alternativa que oferece melhor valor tem a maior margem entre os benefícios e os custos percebidos.”

Desta forma o autor propõe um modelo denominado Mapeamento de Valor (Figura 04), o qual apresenta algumas formas de criar superioridade de valor; e onde os custos relativos do cliente e os benefícios relativos percebidos são balanceados, levando em consideração uma diagonal de ofertas que vai da economia à extra ou “premium”.

Figura 04: Mapeamento de Valor



FONTE: DAY, 1990-I p. 149

De acordo com o autor, a grande maioria das empresas posiciona sua oferta na diagonal acima. Desta forma, oferecem diversas formas de benefícios a diferentes custos relativos. O autor considera que a melhor posição de valor para os clientes é a de estabelecer benefícios superiores por um preço médio, mas que, no entanto, de acordo com bases de dados PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) que analisa o impacto das estratégias de marketing na lucratividades das empresas, a posição que oferece maior lucratividade está sobre a extremidade extra da diagonal do mercado, e que *“surpreendentemente as empresas de valor superior, oferecendo um produto de qualidade extra, sem um preço extra, têm lucratividade quase igual.”*

DAY (1990-I) apresenta algumas maneiras de diferenciar produtos e serviços que criam benefícios significativos para os clientes, entre elas:

- Oferecer qualidade superior que supere os custos do cliente ou melhore o desempenho dos produtos;
- agilizar os serviços de assistência técnica respondendo rapidamente aos clientes e à sua necessidade de resolver problemas;
- reforçar a marca como transmissora de uma imagem forte que leve à representação de superioridade;
- oferecer características inovadoras.

DAY (1990-I) aborda as competências distintivas das organizações orientadas para o mercado. Considera que a importância estratégica das competências ou habilidades distintas reside na sua capacidade de contribuir para a manutenção de uma vantagem competitiva e levar a uma rentabilidade superior. Dentre estas competências distintivas, ressalta-se a capacidade de relacionamento com os clientes.

Seguindo por esta lógica das competências, PRAHALAD e RAMASWAMY (2000) apontam o cliente como uma nova fonte de competência para as empresas.

De acordo com estes autores está havendo uma grande mudança e a característica que diferencia este “novo mercado” diz respeito ao local das competências: primariamente a unidade de análise era somente a empresa e o que estava disponível dentro dela, sendo que a criação de valor se processava de forma autônoma. Em um segundo momento, tem-se a empresa ampliada, incluindo fornecedores e parceiros, o que traz acesso à competência e aos investimentos de outras empresas, com a criação de valor sendo realizada em colaboração com outras empresas (redes). O terceiro momento é o das redes avançadas, através do qual a criação de valor se dá em colaboração com empresas parceiras e com clientes ativos. Sob este enfoque o cliente é visto como um criador de valor.

DAY (1990-I) da mesma forma aborda a determinação dos valores do cliente, ou seja, de que forma a empresa poderá trabalhar para descobrir o que os clientes valorizam ou quais são seus atributos de valor. Estes atributos vão além das características físicas, abrangendo os benefícios, vantagens, facilidades, entre outros; que o cliente possa obter através do produto ou serviço ofertado. O autor afirma que esta descoberta deve ser embasada em duas perguntas principais: *“quais são os atributos do produto ou serviço que criam valor para o cliente? E quais são os atributos mais importantes?”*

Para ZEITHAML (1988), os componentes de benefício que existem na percepção de valor incluem atributos intrínsecos e extrínsecos e a qualidade percebida: além de outros componentes de alto grau de abstração. Prosseguindo nesta referência, HOLBROOK e CORFMAN (1977) **apud** ZEITHAML (1988) apontam que é essencial distinguir entre os atributos *“per se”* e as percepções dos consumidores com relação a estes atributos, por que os consumidores divergem nas suas percepções. É a percepção que afeta o comportamento, não o atributo sozinho.

PRAHALAD e RAMASWAMY (2000) afirmam que *“quando o cliente sabe o que quer, o diálogo tem de ser mais rico em informações e mais sutil - e poucas empresas se mostram à altura disso”*. Nos diálogos tradicionais a iniciativa era dos clientes, que necessitavam de informações.

Hoje estes clientes não estão somente interessados em comprar um produto. Eles estão muito bem informados sob o que querem e buscam algo além do produto *per se*, por isto os autores postulam que *“é fundamental, portanto, que as empresas entendam muito bem o significado e a qualidade do diálogo com o cliente.”*

Para WOODRUFF e GARDIAL (1998) as empresas que não entendem o que os clientes valorizam sofrem de pelo menos um entre dois problemas: (1) falham em fazer ao cliente as perguntas certas e/ou (2) falham em disseminar e usar as informações sobre os clientes dentro da organização. Os autores discutem sobre muitas empresas que estão mais preocupadas em avaliar as características de seus produtos do que em entender a percepção de valor dos seus clientes. Desta forma, não têm estabelecido nenhum tipo de processo de coleta de informações e, muitas vezes, acham que sabem as respostas melhor do que os clientes. Prosseguindo, afirmam que três principais questões precisam ser respondidas pelas empresas: o que é valor para o cliente, o que os clientes em particular valorizam; e como saber se está se entregando valor ao cliente. Se estas questões forem respondidas corretamente poderão assegurar a sobrevivência da empresa a longo-prazo.

Também DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) afirmam que para se avaliar o quanto um empresa está orientada para o cliente não se deveria apenas obter informações da empresa mas principalmente dos clientes, pois eles estão mais propensos a reconhecer e definir problemas, podendo auxiliar na formulação de soluções.

O quatro 03 (A Evolução da Transformação dos Consumidores), apresenta a evolução e transformação dos consumidores e coloca-os na posição de agentes ativos do processo de criação de valor, através da visão de PRAHALAD e RAMASWAMY (2000).

Os autores trazem à realidade uma visão que vai muito além da entrega de valor para o cliente na qual este cliente está saindo do seu papel tradicional de consumidor passivo para tornar-se co-criador e consumidor de valor, a partir do momento em que através da experimentação e uso do produto fornece à empresa uma série de informações úteis ao processo de criação e implementação de estratégias competitivas.

Quadro 03: A Evolução e Transformação dos Consumidores.

Ativos	Consumidores como Público Passivo			Consumidores como Agentes
	Persuadir grupos pré-determinados de compradores	Transações visam compradores individualment e	Ligações duradouras com consumidores	Consumidores participam da criação de valor
Período	Anos 70 e 80	Final da década de 80 e início da de 90	Década de 90	Ano 2000 em diante
Natureza do negócio e papel do consumidor	Consumidor visto Papel de consumo	como comprador do comprador	passivo é predeterminado	Consumidores são parte da cadeia aprimorada; ajudam a criar e extraem valor do negócio.
Ponto de vista da direção do negócio	O cliente é uma média estatística; grupos de compradores são determinados pelas empresas.	O cliente é uma estatística unitária em uma transação	O cliente é uma pessoa. Confiança e relacionamento são cultivados.	O cliente não é só um indivíduo, mas faz parte do tecido social e cultural emergente.
Interação da empresa com clientes e desenvolvimento de produtos e serviços	Pesquisas de mercado e questionários tradicionais. Produtos e serviços são criados sem muito feedback.	Mudança do foco da venda para a ajuda ao consumidor.	Reconfiguração dos produtos e serviços a partir dos usuários.	Criação conjunta entre empresas e clientes de produtos e serviços aceitos pelo mercado.
Finalidade e fluxo das informações	Ganhar acesso a grupos de compradores predeterminados e objetivá-los. Comunicação de mão única.	Database Marketing, Comunicação de duas vias.	Marketing de relacionamento. Acesso e comunicação de duas vias.	Diálogo ativo com os clientes para aprender as expectativas e criar o burburinho. Acesso e comunicação em vários níveis.

FONTE: Adaptado de PRAHALAD e RAMASWAMY (2000).

De acordo com DAY (1990): *“as estratégias que enfatizam a criação de valor para o cliente dependem da construção das capacidades de “sentir” o mercado e de se relacionar com o cliente, utilizando estas capacidades para orientar os processos internos.”*

Treacy e Wiersema **apud** DAY (1990), descrevem três maneiras através das quais as estratégias podem ser baseadas entrega de valor aos clientes:

1. Através da excelência operacional, em produtos e serviços, com processos que minimizem custos e criem relações estreitas com os clientes;
2. Estratégias de aproximação com os clientes, através da habilidade de criar produtos e serviços que vão ao encontro das definições dos clientes;
3. Liderança em produtos através de inovação constante - reconhecendo necessidades emergentes e respondendo rapidamente a estas.

As grandes transformações no comportamento dos consumidores e nas estratégias de relacionamento das empresas fazem com que cada vez mais seja enfatizada a idéia da criação de valor para o cliente, levando à uma gradual mudança na percepção de alguns aspectos tais como satisfação do cliente.

GALE (1997) chama a atenção para o fato de que os modelos de pesquisa de satisfação do cliente baseiam-se na busca de informações sobre como satisfazer os usuários de seus produtos e serviços, enquanto que a pesquisa de valor para o cliente examina como os clientes escolhem entre os vários competidores no mercado e quais os fatores que os levam a esta escolha. Desta forma, estes dois tipos de pesquisa são paradigmas de Marketing que se complementam. Entretanto, para o autor, o paradigma de valor é mais novo e inclui muitas coisas relacionadas à satisfação do cliente porém ,com características adicionais.

Prosseguindo na discussão sobre valor e satisfação, PARASURAMAN (1997) aborda o assunto e questiona se medir a satisfação que um cliente tem com um produto ou serviço é a mesma coisa que medir o valor que este produto ou serviço derivou. Para o autor, é necessário verificar se os resultados das medições de valor e satisfação possuem as mesmas implicações gerenciais ou não.

De acordo com GALE (1997) a abordagem de valor para o cliente foca-se em estabelecer como o cliente escolhe entre os fornecedores existentes, o que leva às empresas a procurar respostas para três questões:

1. Quais são os principais fatores que os clientes valorizam quando escolhem entre a empresa e seus principais concorrentes?
2. Qual o grau de importância de cada um destes fatores?
3. Como os clientes percebem a performance da empresa comparada a de seus concorrentes em cada um dos fatores-chave?

O autor faz uma comparação entre a pesquisa de satisfação e a pesquisa de valor para o cliente (vide quadro 04: comparação entre satisfação do cliente e valor para o cliente) e apresenta uma questão que leva a refletir: “*Nossos clientes satisfeitos serão leais se um concorrente ofertar melhor valor?*”

Quadro 04: Comparação entre satisfação do cliente e valor para o cliente.

	Satisfação do Cliente	Valor para o Cliente
1. Para quem perguntar	Os próprios clientes e usuários da empresa.	Os clientes e os clientes dos concorrentes. Aos gerentes e tomadores de decisões.
2. O que perguntar	Avaliar a performance da empresa	Avaliar a performance da empresa e dos principais concorrentes.
3. Perspectiva do entrevistado	Experiência: satisfação observando algo que ocorreu.	Percepção: das diferenças, empresa escolheu observando o que aconteceu e o que acontece.
4. Quem faz a ação	Serviço ao Cliente	Estratégia de Marketing Competitiva
5. Tipos de ação	Tática. Melhoria contínua do serviço ao cliente e correção dos erros.	Estratégica. Estabelecer a proposta de valor; criar um diferencial superior.
6. Mudança nos dados	Estática, reflete principalmente as atitudes da empresa.	Dinâmica, reflete as atitudes de todos os concorrentes.

FONTE: GALE,1997

Desta forma, GALE (1997) apresenta a pesquisa sobre valor como uma busca mais aprofundada sobre as questões referentes a percepção dos clientes e sua opção pelas empresas. Entende-se, a partir da leitura, que a satisfação não é o único resultado importante a ser observado pelas empresas, além desta está o valor percebido, que efetivamente influenciará na escolha dos clientes.

A seguir, será abordado o método aplicado à pesquisa, bem prosseguindo com a descrição e análise dos resultados obtidos.

7. MÉTODO

7.1. Abordagem Metodológica

Este trabalho se caracteriza por ser um estudo exploratório e descritivo. Na primeira etapa da pesquisa foi realizado um estudo exploratório, a fim de elencar alguns aspectos essenciais ao desenvolvimento e estruturação dos questionários da pesquisa.

Na segunda etapa, a pesquisa se caracterizou pela realização do estudo descritivo, através da aplicação dos questionários, sob a forma de entrevista. Segundo CERVO (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, possibilitando o conhecimento e a compreensão da pesquisa em perspectiva e o acúmulo de informações relacionadas a um problema de pesquisa. Este método foi empregado tendo em vista que se reconhece a existência de uma situação problemática, mas não há disponibilidade de informações sobre suas características e possíveis causas e/ou conseqüências. Desta forma, julgou-se o método descritivo como o mais apropriado para o tipo de trabalho desenvolvido.

7.2. Delineamento da Pesquisa

Para facilitar a coleta de dados e agilizar a pesquisa, tendo em vista a realização de entrevistas pessoais, e também por questões de custo e tempo, as empresas pesquisadas, bem como os clientes, estão estabelecidos no município de Cruz Alta.

7.2.1. Definição da população-alvo do estudo

A população, para fins deste estudo, caracterizou-se por dois grupos distintos, mas que possuem ligações entre si. Estas populações diferentes são: as empresas fornecedoras de insumos agrícolas e os clientes destas empresas (produtores rurais).

A primeira parte da população acima mencionada é formada por um grupo de 05 empresas fornecedoras de insumos agrícolas, do tipo defensivos agrícolas, estabelecidas em Cruz Alta –RS , sendo que os clientes das empresas acima mencionadas compõem o outro grupo populacional pesquisado, e se caracterizam por serem produtores rurais, proprietários ou arrendatários, residentes em Cruz Alta – RS e que possuem relações comerciais com as empresas supracitadas.

Inicialmente foram feitos contatos com as empresas através de visitas pessoais aos gerentes. Nestas visitas foi esclarecido o objetivo da pesquisa, a importância da participação das empresas e os possíveis resultados que poderiam ser obtidos. Após a confirmação da participação das empresas na pesquisa, foi solicitado às mesmas que disponibilizassem uma listagem contendo os nomes e endereços de seus clientes , para que esta fosse utilizada posteriormente como via de contato com estes clientes.

7.2.2. Apresentação das populações

A apresentação das populações será feita com base nos critérios a seguir: amostra utilizada na pesquisa, critérios para inclusão na amostra, fonte de pesquisa, respondentes ao questionário.

7.2.2.1. Empresas

A população é formada por um grupo de 05 empresas fornecedoras de insumos agrícolas, já citadas no item 7.2.1. Estas empresas atuam como representantes e revendedores para diversas empresas fabricantes de defensivos agrícolas e estão relacionadas abaixo:

Empresa 1: Sol à Sol

Empresa 2: Faccini S. A

Empresa 3: Cooplantio

Empresa 4: Agrocil

Empresa 5: Agrocruz

- Critérios para inclusão na amostra: em um primeiro momento foram levantadas informações sobre a totalidade de empresas fornecedoras de insumos agrícolas estabelecidas no município de Cruz Alta. Deste levantamento surgiu o número de vinte empresas. Destas, algumas trabalham com diversos tipos de produtos, desde máquinas e equipamentos até sementes. Tendo em vista a grande variação encontrada com relação à variedade de tipos de produtos, optou-se por selecionar apenas aquelas empresas que vendem somente insumos agrícolas do tipo defensivos agrícolas. Esta escolha tem como justificativa o desejo de padronização da pesquisa, possibilitando, desta forma, abranger um conjunto de empresas que fornecem os mesmos tipos de produtos, cuja finalidade de utilização e formas de aplicação são as mesmas. Isto tornou possível uniformizar os instrumentos de coleta de dados, fazendo com que as respostas às questões fossem, todas, resultado da percepção sobre um grupo de produtos e empresas que convergem nas suas características.

- Fonte de informação pesquisada: através do sindicato rural no município de Cruz Alta foi possível obter uma relação contendo os nomes de todas as empresas que poderiam vir a ser incluídas na amostra.

- Respondentes do questionário: nas empresas, responderam ao questionário os diretores-proprietários, tendo sido aplicado somente um questionário em cada empresa.

Foi realizado um pré-teste do questionário com uma empresa e com dois clientes, o que será abordado mais adiante, dentro do item 7.5 - Etapa Descritiva.

7.2.2.2. Clientes

- Critérios para inclusão na amostra:

a) clientes residentes no município de Cruz Alta;

b) clientes que mantiveram relacionamento comercial com as empresas nos últimos doze meses anteriores à agosto de 2000.

- Fonte de Informação: as informações visando identificar os clientes (nome e endereço) foram obtidas através de listas contendo nome e endereço, fornecidas pelas empresas participantes da pesquisa.

- Respondentes do questionário: o banco de dados inicialmente contava com quatrocentos e vinte e cinco (425) clientes relacionados por nome e endereço. Após as refinações (exclusão de não residentes em Cruz Alta e sorteio para alocação de nomes repetidos nas listas), restou uma amostra de cento e noventa e oito clientes, que responderam ao questionário. Estes números estão melhor descritos no capítulo referente ao procedimento de Amostragem, no quadro 04.

- Amostra utilizada na pesquisa: no total, cento e noventa e oito clientes fizeram parte da amostra pesquisada. Os procedimentos de amostragem serão explicitados a seguir.

7.3. Procedimentos de Amostragem

1) Amostragem

Este trabalho se caracteriza por ser um levantamento de dados de população com grande número de unidades. O estudo foi realizado por amostragem, tendo em vista esse tamanho. Para tanto, o delineamento amostral realizado previu o dimensionamento da amostra, a definição do tipo de amostra e a seleção por julgamento (para as empresas) e aleatória (para os clientes).

Foram estudadas cinco empresas revendedoras de insumos agropecuários no município de Cruz Alta, sendo que cada uma destas representa um estrato. Empresa 1 = estrato 1, e assim respectivamente.

Deste modo, apresentou-se uma população dividida em cinco estratos, sendo que o quadro 05 apresenta o resultado desta divisão, bem como a amostra resultante por empresa após os descartes:

Quadro 05: População e estratos.

Empresas	Estrato j	População original por empresa Noj	População p/ empresa após descarte - Nj	Amostra por empresa - nj
Empresa 1	1	102	50	24
Empresa 2	2	319	145	65
Empresa 3	3	108	66	31
Empresa 4	4	173	107	51
Empresa 5	5	90	57	27

Para cálculo da amostra, utilizou-se a metodologia de COCHRAN (1992) com correção para populações finitas, sendo que o tamanho da amostra, necessário para garantir uma confiabilidade de 95% e uma margem de erro de 5%, é de $n \geq 198$.

A população de interesse em cada empresa, considerada neste estudo após o descarte de clientes conforme critérios já citados, apresentou 425 clientes válidos. A amostra foi dimensionada tendo em vista a distribuição dessa população pelo número de clientes por empresa, em que a média foi de 85 clientes por empresa. Os entrevistados foram selecionados aleatoriamente, procurando-se uma distribuição proporcional por estrato, através da geração de números aleatórios. Considera-se, neste caso, amostra aleatória estratificada (AEE) porque é selecionada proporcionalmente ao número de unidades populacionais pertencentes a cada estrato. Em cada estrato foi sorteada uma amostra reserva de, no mínimo, dez para suprir as faltas durante o levantamento.

Realizou-se sorteio, com o lançamento de um dado não viciado, nos casos em que o cliente fazia parte da carteira de mais de uma empresa, para verificar em qual empresa este seria alocado.

O resultado da estratificação pode ser visualizado na tabela 01 (Distribuição dos clientes segundo a empresa com a qual negociam).

Tabela 01: Distribuição dos clientes segundo a empresa com a qual negociam.

Empresa	N	Válido %	Acumulado %
Sol à Sol	24	12,1	12,1
Cooplantio	65	32,8	44,9
Faccini	31	15,7	60,6
Agrocil	51	25,8	86,4
Agrocruz	27	13,6	100,0
Total	198	100,0	

FONTE: Coleta de dados

Nas empresas, conforme já exposto, fizeram parte da amostra 01 representante de cada empresa, sendo 05 o total de participantes nas empresas.

7.4. Etapa Exploratória

Esta etapa foi realizada com o objetivo de levantar atributos que realmente apresentassem relevância e pudessem, desta forma, ser relacionados na etapa posterior, a etapa descritiva. Esta etapa justifica-se pela necessidade de gerar uma relação de atributos válidos (validados pelos próprios participantes da pesquisa) e que contemplassem a representação fiel da percepção dos entrevistados. O risco de realizar a pesquisa com a utilização de atributos sem valor ou que não tivessem nenhuma relação com o contexto no qual o trabalho desenvolveu-se foi reduzido através da etapa exploratória.

7.4.1. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados de caráter exploratório (Anexo 01) foi elaborado contendo uma questão que apresentava uma relação de dezesseis atributos a serem escolhidos pelos entrevistados, sem considerar seu grau de importância e apenas identificando qual ou quais atributos o entrevistado considerava importantes ao escolher uma empresa, para comprar defensivos agrícolas. Não houve limite com relação à quantidade de atributos que poderiam ser escolhidos, mesmo assim, cada participante não escolheu mais do que dez atributos.

A questão 02 (Anexo 01) serviu como complemento, caso houvesse algum atributo que não estivesse contemplado na questão 1.

Salienta-se que, no questionário, o atributo foi chamado de “característica”, com o objetivo de facilitar a compreensão, para o entrevistado, do significado do termo.

7.4.2. Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados da Etapa Exploratória foi realizada por meio de entrevistas pessoais, realizadas com dez clientes, sendo dois clientes de cada empresa (cinco empresas no total), sorteados a partir da relação fornecida pelas empresas. Os clientes foram procurados nas suas residências, através de contato telefônico solicitando a entrevista. Nesta etapa, foi solicitado aos entrevistados que respondessem ao questionário escolhendo quais atributos eram considerados por eles ao escolher a empresa com a qual negociavam.

Os atributos relacionados no instrumento de coleta se originaram a partir de uma entrevista informal com 02 gerentes, que elencaram uma relação de itens cuja abordagem foi julgada necessária, sendo estes:

1. Localização e Acesso: o local onde a empresa está estabelecida na cidade e a facilidade de acesso a mesma.

2. Preços: preços dos produtos ofertados.
3. Atendimento: atendimento no momento da venda ou negociação, prestado pela empresa.
4. Produtos de qualidade: refere-se aos vários produtos ofertados e à percepção destes como sendo de boa qualidade.
5. Marcas que são sinônimo de garantia: credibilidade das marcas ofertadas.
6. Atendimento pós-venda: atendimento prestado após a venda ser realizada, na empresa ou fora, tal como assistência técnica na propriedade rural.
7. Entrega à domicílio: forma de entrega dos produtos na propriedade rural.
8. Variedade na oferta de produtos: portfólio apresentado pela empresa, com relação a marcas e opções de produtos.
9. Profissionais e informações atualizadas sobre produtos e sua aplicação : existência de profissionais especializados para atender os clientes, orientar e informar sobre os diversos tipos de produtos, suas formas de aplicação e possíveis resultados.
10. Tratam o cliente de forma profissional: relacionamento com seriedade, levando em consideração as necessidades e limitações de cada cliente.
11. Sabem ouvir o cliente: abertura para discussões, questionamentos, esclarecimento de dúvidas, sugestões.
12. Flexibilidade nas formas de negociação: facilidade para negociar, adequação a cada caso.
13. Cumprimento dos prazos de entrega: entregar o produto dentro do prazo limite estabelecido.

14. Sabem diferenciar os clientes de forma positiva: tratar o cliente individualmente, diferenciando cada um dos demais.

15. Tempo de atuação no mercado: período de tempo no qual a empresa está a desenvolver atividades no mercado.

16. Estrutura física da empresa: *lay-out*, estrutura interna (divisões, setores de atendimento, depósitos, salas de espera, etc.).

7.5. Etapa Descritiva

7.5.1. Instrumento de coleta de dados

Com o objetivo de definir as linhas gerais que deveriam ser seguidas na busca de questões adequadas ao objetivo do trabalho, foi utilizada uma base conceitual sustentada principalmente:

- No Modelo de Hierarquia de Valor, de WOODRUFF (1997), possibilitou a elaboração das questões através da estruturação por: atributos, situação de uso e estado final desejado.

- No trabalho de ZEITHAML (1998), que auxiliou a formar a idéia de percepção de valor de acordo com cada situação, adicionada à da análise do atributo (percepção do atributo, e não o atributo por si só).

- Em DAY (1990-I) ,da mesma forma, enfatiza os atributos: “ *quais são os atributos que criam valor para o cliente e quais destes são mais importantes?*”

O instrumento descritivo foi elaborado com questões que serviram tanto para serem aplicadas às empresas, quanto aos clientes, pois desta forma foi possível comparar as respostas e verificar diferenças. Houve diferenciações com relação ao cabeçalho, pois os dados de identificação solicitados foram diferentes, tendo em vista a natureza dos envolvidos (empresas e clientes) e o perfil diferenciado de cada um.

Salienta-se que o questionário respondido pelos clientes teve como objetivo identificar sua percepção com relação a vários aspectos relacionados a valor. Já para as empresas, as questões tiveram como objetivo colocá-las na posição do cliente, e responder a partir da perspectiva deste. Desta forma, grande parte das questões foram respondidas como se a empresa se colocasse no “lugar” do cliente.

Antes de ficar estabelecida a versão final do questionário foi realizado um pré-teste, com a aplicação do questionário com uma das empresas participantes e com dois clientes sorteados. A finalidade deste pré-teste foi verificar a adequação do instrumento à pesquisa e aos objetivos relacionados ao tipo de resposta que se esperava obter; o que foi confirmado. Não ocorreram problemas com nenhuma das questões apresentadas.

A realização do pré-teste gerou segurança para que se pudesse dar início à etapa descritiva sem correr o risco de ter que realizar uma possível readequação ou reestruturação do instrumento de coleta de dados após as entrevistas já terem sido iniciadas.

Deste forma, apresentam-se abaixo as seguintes questões, por ordem de localização no questionário (Anexo 02):

Questão 01: Esta questão apresenta onze atributos originados da fase exploratória e o objetivo, aqui, é determinar quais são os atributos considerados importantes pelos clientes e quais são os mais importantes no momento de optar pela empresa em questão. Existe a possibilidade do entrevistado incluir mais algum atributo que não esteja contemplado na relação. DAY (1990) postula que é importante para a empresa conhecer quais os atributos que os clientes “usam” para determinar suas escolhas.

Questão 02: busca identificar algum aspecto negativo na empresa ou nos produtos que possa influenciar na escolha do cliente.

Questão 03: procura identificar conseqüências positivas resultantes das situações de uso, mas originadas pelos atributos escolhidos. Aqui utilizou-se o referencial teórico (citado no item 6.4.1. – WOODRUFF, 1997) e que aborda a identificação do atributo, sua importância e o que ele gera como resultado. Para haver melhor compreensão, utilizou-se termos tais como: “resultados obtidos” ou o que o produto/serviço “faz” pelo cliente.

Questão 04: Com o mesmo objetivo da questão 03, entretanto, visa identificar conseqüências negativas.

Questão 05: nesta questão busca-se conhecer o estado final desejado pelo cliente ao realizarem uma negociação com a empresa, com base no modelo de WOODRUFF (1997).

Questão 06: visa determinar com qual freqüência os entrevistados julgam conseguir o que desejam (questão 05), pois este julgamento pode levar à formação de idéia de valor em função do atendimento (ou não) das expectativas. Aqui verifica-se se o estado final desejado é atingido ou não pelo cliente.

Questão 07: pergunta ao entrevistado qual sua percepção de valor, de forma direta. É uma tarefa difícil; tendo em vista que seria preciso, antes de tudo, explicar de forma minuciosa o que é valor. Desta forma, procurou-se identificar qual a percepção do entrevistado no que se refere à relação custo-benefício, procurando estabelecer uma tendência positiva ou negativa desta percepção. De acordo com DAY (1990) pode-se buscar identificar “ *como os clientes concluem que os benefícios percebidos excedem os custos totais identificáveis*”.

Questões 08 e 09: o objetivo destas questões é identificar fatores que diferenciem a empresa dos concorrentes, seja de forma positiva ou negativa, ou quais as fontes de diferenciação percebidas e que geram maior ou menor valor percebido.

Questões 10 à 16: estas questões foram estruturadas com base em DAY (1999), tomando como ponto de partida o questionário que este autor apresenta ao final de seu livro. A finalidade destas questões é buscar indícios que possam denotar a pré-disposição da empresa a estabelecer na organização uma cultura de valor voltada ao cliente ou, pelo menos, apontar indícios de tal situação.

Questão 17: esta questão só foi aplicada às empresas, pois seu objetivo foi de verificar se as experiências vivenciadas com os clientes são repassadas aos demais membros que fazem parte da organização, sendo estas positivas ou negativas. DAY (1999) considera a disseminação deste tipo de informação como um dos pilares da formação da cultura dirigida à criação de valor, a partir do momento que torna públicos os acontecimentos que servem como exemplo e como fonte de conhecimento sobre o relacionamento da empresa com os clientes.

7.5.2. Procedimentos de coleta de dados

Como o primeiro contato com as empresas já havia sido efetuado, procedeu-se, então, a um breve contato telefônico para agendar o horário das entrevistas.

Com os clientes foi feito contato telefônico identificando a pesquisadora, a instituição a qual está vinculada, o tipo de trabalho e seus objetivos, solicitando a colaboração do participante. Assim como nas empresas, as entrevistas foram agendadas, com dia e hora certos.

Para não haver transtornos, foi enfatizado para os entrevistados que a pesquisadora tinha a informação de que este era cliente da empresa por que havia sido disponibilizada uma relação de nomes de clientes, mas que em momento algum esta pesquisa havia sido preparada ou solicitada pelas empresas, e que o mesmo não seria identificado, no caso de responder ao questionário.

Devido às características do instrumento de coleta de dados (fácil aplicação) e também à facilidade de acesso às empresas e aos clientes, a forma de coleta através de entrevistas pessoais foi a escolhida pela pesquisadora. Esta forma de coleta proporciona contato direto com os entrevistados, possibilitando dirimir possíveis dúvidas quanto às questões apresentadas. Também pode ser útil quando se consegue perceber a real disposição do entrevistado em responder com seriedade ao que lhe é solicitado. Outra vantagem considerada para a utilização da entrevista pessoal, é o retorno imediato dos questionários.

Embora a coleta tenha sido realizada de forma adequada e todos os participantes da amostra tenham sido entrevistados, houve certa dificuldade de encontrar os clientes nas suas residências, tendo em vista que a pesquisa exigiu entrevistas as pessoas certas (sorteados), não podendo utilizar-se para a entrevista, de qualquer nome, sem que este estivesse contemplado nas listagens. A coleta de dados da fase descritiva teve duração de pouco mais de um mês, no período compreendido entre 15 de outubro e 25 de novembro de 2000.

7.6. Tratamento e análise dos dados

7.6.1. Sistematização e tratamento dos dados

Como estudo por amostragem, o delineamento foi realizado atendendo a todos os pré-requisitos técnicos indispensáveis à um trabalho científico, tratando com rigor as etapas para sua concretização, permitindo generalizações para o universo pesquisado, garantindo uma margem de erro por amostragem de 5%, no máximo, e confiança nas estimativas de, no mínimo, 95%. As generalizações são possíveis de serem realizadas por estrato (empresa), e por total.

Com esta pesquisa buscou-se comparar os elementos que atribuem valoração na relação cliente-empresa, no ponto de vista dos clientes e dos gerentes. No caso dos gerentes, foi entrevistado apenas um gerente de cada empresa.

A relativização dos resultados deve ser considerada, tendo em vista que o estudo não foi censitário, porém, o erro amostral está sendo considerado no dimensionamento amostral e os outros foram minimizados pela correta aplicação do instrumento, cuidados dos entrevistadores e tratamento adequado. A diversidade das opiniões e, ao mesmo tempo, seu agrupamento formando os padrões, podem ser observados nas comparações realizadas através das tabelas cruzadas. Todos os resultados foram considerados por empresa, permitindo um quadro comparativo entre elas e, também no geral, para ampliar a visão, independente de empresa.

As tabelas resultantes da pesquisa , tanto no caso de clientes como de gerentes, são do seguinte tipo: simples, cruzadas, comparativas e de pontuação. Neste trabalho, devido a grande quantidade de tabelas resultantes , optou-se por apresentar apenas as tabelas simples e comparativas, julgadas suficientes para explicar os resultados obtidos com a pesquisa e suatar seu entendimento.

Pelo tipo de alternativas utilizadas no trabalho, realizou-se um estudo baseado em escala de atitudes para realizar a análise. Atribuiu-se, inicialmente, uma pontuação que foi ponderada por pesos atribuídos às alternativas e corrigido pela proporção amostral em cada setor. Essa correção leva em consideração o tamanho da amostra por setor que não é equilibrado e, o número de pessoas que responderam a questão, pode ser uma fração diferente da esperada.

Também foi utilizado um teste de comparação de proporções que tem como pré-requisito básico o teste F para comparação de variâncias, testando se as variâncias são iguais ou não. Depois de verificar esta igualdade ou não, seleciona-se a estatística correta para obter a informação de qual a variação do teste t para comparar proporções.

8. RESULTADOS DA PESQUISA

8.1. Perfil geral dos participantes da pesquisa : empresas e clientes

Com a construção de tabelas procedeu-se à uma primeira etapa de análise dos dados, na qual se obteve algumas informações sobre o perfil dos clientes entrevistados, com a intenção de apresentar de forma mais clara os elementos envolvidos na pesquisa. A seguir, apresenta-se o perfil das empresas participantes da pesquisa.

Tabela 02: Distribuição dos clientes segundo o tempo (anos) dedicado à atividade agrícola.

Tempo	N	%	% Válido	%Acum.
Menos de 10	18	9,1	9,7	9,7
10 a 19	103	52,0	55,4	65,1
20 a 29	45	22,7	24,2	89,2
30 e mais	20	10,1	10,8	100,0
Total	186	93,9	100,0	
NR	12	6,1		
Total	198	100,0		

FONTE: Coleta de dados.

O perfil dos clientes, de modo geral, demonstra que, na maioria dos casos (55,4 %), os entrevistados dedicam-se à atividade agrícola há pelo menos 10 anos, com o restante distribuído entre 20 a 30 anos de atividade na área agrícola.

Tabela 03: Distribuição dos clientes segundo a faixa etária.

Faixa Etária	N	%	% Válido	% Acum.
25 a 35 anos	50	25,3	25,5	25,5
36 a 45 anos	51	25,8	26,0	51,5
46 a 55 anos	69	34,8	35,2	86,7
56 anos e mais	26	13,1	13,3	100,0
Total	196	99,0	100,0	
NR	2	1,0		
Total	198	100,0		

FONTE: Coleta de dados.

A distribuição em faixas etárias não demonstra grande diferenciação com relação ao número de clientes em cada faixa etária, apresentando diferenças na faixa entre 46 a 55 anos, que concentra 34,8% do total de clientes; e na faixa de 56 e mais, que concentra 13,3% dos clientes. Mesmo assim, não são observadas diferenças de percentuais que possam ser consideradas significativamente elevadas.

Tabela 04: Distribuição dos clientes segundo a área cultivada.

Faixa Área	N	%	% Acum.
Menos de 500	70	35,4	35,4
500 a 999	80	40,4	75,8
1000 a 1999	39	19,7	95,5
2000 e mais	9	4,5	100,0
Total	198	100,0	

FONTE: Coleta de dados

Observa-se que de 75,8% dos clientes cultivam até mil hectares, 19,7% mais de mil hectares, e o restante, 4,5%, cultivam mais de dois mil hectares.

Tabela 05: Distribuição dos clientes segundo a escolaridade.

Escolaridade	N	%	% Válido	% Acum.
1ª Grau	9	4,5	4,9	4,9
2ª Grau	76	38,4	41,1	45,9
3ª Grau	100	50,5	54,1	100,0
Total	185	93,4	100,0	
NR	13	6,6		
Total	198	100,0		

FONTE: Coleta de dados

Quanto à escolaridade, apresenta-se um perfil de entrevistados no qual 54,1% possuem terceiro grau, 41,1% o segundo grau e 4,9% o primeiro grau.

A seguir serão comentados os resultados referentes ao perfil das empresas participantes da pesquisa no que se refere à: número de funcionários, tempo de atuação no mercado e principais fornecedores.

De forma geral, observa-se que a maioria das empresas (60%) tem um quadro funcional que varia entre 10 e 19 funcionários e atuam no mercado há 10 anos em média. Salienta-se a distribuição de fornecedores, pois todos multinacionais e muitas das empresas entrevistadas utilizam os mesmos fornecedores das suas concorrentes. Cabe citar alguns destes fornecedores, a título de esclarecimento: Basf, Monsanto, Aventis, Du Pont, Cyanamid, Bayer, entre outros.

8.2. Resultados da Etapa Exploratória

A tabela 06 - Resultado da Etapa Exploratória - mostra o número de citações obtidas por cada atributo e o percentual de citações de cada um sobre o máximo total por atributo (dez citações). Desta tabela foram retirados 11 atributos considerados para posterior utilização, sendo que os atributos que não atingiram o mínimo de quatro citações, ou quarenta por cento do total possível para cada um, foram desconsiderados.

Tabela.06: Resultados da Etapa Exploratória

Atributos	Nº de citações	% sobre o total máximo de citações por item (10)
01. Localização e Acesso	01	10
02. Preços	09	90
03. Forma de Atendimento	08	80
04. Produtos de qualidade	08	80
05. Marcas que são sinônimo de garantia	03	30
06. Atendimento pós-venda	09	90
07. Entrega à domicílio	07	70
08. Variedade na oferta de produtos (portfólio)	06	60
09. Profissionais e informações atualizadas sobre os produtos e aplicação	08	80
10. Tratam o cliente de forma profissional	08	80
11. Sabem ouvir o cliente	06	60
12. Flexibilidade nas formas de negociação	06	60
13. Cumprimento dos prazos de entrega	07	70
14. Sabem diferenciar os clientes de forma positiva	03	30
15. Tempo de atuação no mercado	01	01
16. Estrutura física da empresa	02	02

FONTE: Coleta de dados

Como resultado final, a partir da seleção na tabela anterior, 11 atributos foram incluídos na etapa descritiva:

1. Forma de Atendimento
2. Profissionais e informações atualizadas
3. Prazo de entrega
4. Tratamento profissional
5. Assistência pós-venda
6. Produtos de qualidade
7. Preço
8. Variedade na oferta de produtos
9. Entrega á domicílio
10. Saber ouvir os clientes
11. Flexibilidade na negociação

8.3. Resultados da Etapa Descritiva

8.3.1 Distribuição das respostas dos clientes

Após ter sido apresentado o perfil geral dos entrevistados, serão apresentadas as respostas nas tabelas abaixo, referentes a cada questão formulada. Estão disponíveis informações referentes às respostas dos clientes, por empresa, considerando o número de clientes respondentes em cada empresa.

As tabelas a seguir (07 à 17) apresentam os resultados verificados a partir das respostas à questão 01, apresentando-se uma tabela para cada item analisado.

Tabela 07: Distribuição dos clientes segundo opinião, por ordem de importância, quanto à forma de atendimento.

Atendimento	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar	7	9	5	11	3	35
	20,0%	25,7%	14,3%	31,4%	8,6%	100,0%
	43,8%	36,0%	38,5%	42,3%	16,7%	35,7%
2º lugar	4	2	3	5	6	20
	20,0%	10,0%	15,0%	25,0%	30,0%	100,0%
	25,0%	8,0%	23,1%	19,2%	33,3%	20,4%
3º lugar	1	5		5	5	16
	6,3%	31,3%		31,3%	31,3%	100,0%
	6,3%	20,0%		19,2%	27,8%	16,3%
4º lugar	2	3	2	1	2	10
	20,0%	30,0%	20,0%	10,0%	20,0%	100,0%
	12,5%	12,0%	15,4%	3,8%	11,1%	10,2%
5º lugar	2	6	3	4	2	17
	11,8%	35,3%	17,6%	23,5%	11,8%	100,0%
	12,5%	24,0%	23,1%	15,4%	11,1%	17,3%
Total	16	25	13	26	18	98
	16,3%	25,5%	13,3%	26,5%	18,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta da dados

Quanto à forma de atendimento, 98 entrevistados citaram este atributo, o que corresponde a 49,5% do total de entrevistados (198), conotando um nível médio de indicação em relação ao total (198). Quanto ao grau de importância, 35 entrevistados (35,7%) do total de citações (98), atribuíram o primeiro lugar ao item; 20 entrevistados (20,4%) atribuíram o segundo lugar; 16 entrevistados (16,3%) atribuíram o terceiro lugar, 10 entrevistados (10,2%) atribuíram o quarto lugar e 17 entrevistados (17,3%), atribuíram o quinto lugar em importância para o item.

A forma de atendimento foi o quarto item mais citado pelos entrevistados (98 citações), resguardadas as proporções percentuais de cada item, a atribuição de importância por aqueles que o indicaram foi maior no primeiro lugar (35,7%). Desta forma, pode-se afirmar que o atributo apresentou uma valorização média pelos clientes, podendo ser considerado importante como elemento influenciador da escolha por determinada empresa.

Tabela 08: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto aos profissionais e informações atualizadas sobre os produtos e sua aplicação.

Informações atualizadas	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1° lugar	10	13	8	13	7	51
	19,6%	25,5%	15,7%	25,5%	13,7%	100,0%
	55,6%	31,7%	50,0%	39,4%	46,7%	41,5%
2 ° lugar	7	8	3	8		26
	26,9%	30,8%	11,5%	30,8%		100,0%
	38,9%	19,5%	18,8%	24,2%		21,1%
3° lugar		9	2	3	5	19
		47,4%	10,5%	15,8%	26,3%	100,0%
		22,0%	12,5%	9,1%	33,3%	15,4%
4° lugar		6	1	5	1	13
		46,2%	7,7%	38,5%	7,7%	100,0%
		14,6%	6,3%	15,2%	6,7%	10,6%
5° lugar	1	5	2	4	2	14
	7,1%	35,7%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0%
	5,6%	12,2%	12,5%	12,1%	13,3%	11,4%
Total	18	41	16	33	15	123
	14,6%	33,3%	13,0%	26,8%	12,2%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Quanto ao item “profissionais e informações atualizadas quanto aos produtos e sua aplicação”, tem-se 123 citações, o que corresponde a 62,1% do total de entrevistados (198), apresentando um alto grau de indicação em relação ao total (198). Quanto ao grau de importância, tem-se que 51 entrevistados, 41,5% do total de citações atribuíram o primeiro lugar ao item, 26 entrevistados (21,1%) atribuíram o segundo lugar, 19 entrevistados (15,4%) atribuíram o terceiro lugar, 13 entrevistados (10,6%) atribuíram o quarto lugar, e 14 entrevistados (11,4%) atribuíram o quinto lugar em importância para o item.

Este foi o terceiro item mais citado pelos entrevistados, considerando o número de citações dos demais itens e a relação percentual de cada um, bem como as diferenças de proporção entre estes. Assim, confere-se ao atributo uma valorização relevante, não só pelo alto grau de indicação, mas também pela importância atribuída ser de 41,5% no primeiro lugar, maior do que nos outros atributos.

Pode-se observar que é dada uma maior importância a este atributo do que à forma de atendimento. Este resultado pode servir de indício para que as empresas invistam na qualificação de seus funcionários, tendo em vista o valor atribuído a isto pelos clientes.

Tabela 09: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto ao cumprimento dos prazos de entrega.

Prazo de entrega	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1° lugar		7	5	2		14
		50,0%	35,7%	14,3%		100,0%
		19,4%	35,7%	11,1%		18,7%
2° lugar	1	15	1	7		24
	4,2%	62,5%	4,2%	29,2%		100,0%
	25,0%	41,7%	7,1%	38,9%		32,0%
3° lugar	1	7	1	5		14
	7,1%	50,0%	7,1%	35,7%		100,0%
	25,0%	19,4%	7,1%	27,8%		18,7%
4° lugar		2	6	3	2	13
		15,4%	46,2%	23,1%	15,4%	100,0%
		5,6%	42,9%	16,7%	66,7%	17,3%
5° lugar	2	5	1	1	1	10
	20,0%	50,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
	50,0%	13,9%	7,1%	5,6%	33,3%	13,3%
Total	4	36	14	18	3	75
	5,3%	48,0%	18,7%	24,0%	4,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados.

Quanto ao item “cumprimento dos prazos de entrega”, tem-se que 75 entrevistados citaram este atributo, o que corresponde à 37,9% do total de entrevistados (198). Quanto ao grau de importância, 14 entrevistados, correspondendo à 18,71% do total de citações, atribuíram o primeiro lugar ao item; 24 entrevistados (32%) atribuíram o segundo lugar ao item; 14 entrevistados (18,71%) atribuíram o terceiro lugar; 13 entrevistados (17,3%) atribuíram o quarto lugar ao item e, 10 entrevistados (13,3%), atribuíram o quinto lugar em importância para o atributo “cumprimento dos prazos de entrega”.

Este atributo apresentou um baixo grau de indicação (37,9%), quando comparado aos demais, e as indicações quanto ao grau de importância não foram significativas percentualmente no primeiro lugar (14 indicações, 18,7%) o que não lhe confere grande valorização por parte dos clientes.

Uma possível causa poderia ser a característica sazonal da atividade à qual as empresas e clientes se relacionam. De forma que, em épocas determinadas, as empresas e seus fornecedores já estão preparados para a comercialização e entrega dos produtos.

Tabela 10: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto ao tratamento de forma profissional com o cliente.

Tratamento Profissional	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar	1	13	7	8	4	33
	3,0%	39,4%	21,2%	24,2%	12,1%	100,0%
	5,9%	33,3%	31,8%	22,9%	20,0%	24,8%
2º lugar	2	11	12	6	7	38
	5,3%	28,9%	31,6%	15,8%	18,4%	100,0%
	11,8%	28,2%	54,5%	17,1%	35,0%	28,6%
3º lugar	6	9		8	2	25
	24,0%	36,0%		32,0%	8,0%	100,0%
	35,3%	23,1%		22,9%	10,0%	18,8%
4º lugar	5	4	1	5	3	18
	27,8%	22,2%	5,6%	27,8%	16,7%	100,0%
	29,4%	10,3%	4,5%	14,3%	15,0%	13,5%
5º lugar	3	2	2	8	4	19
	15,8%	10,5%	10,5%	42,1%	21,1%	100,0%
	17,6%	5,1%	9,1%	22,9%	20,0%	14,3%
Total	17	39	22	35	20	133
	12,8%	29,3%	16,5%	26,3%	15,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Quanto ao item “trata os clientes de forma profissional”, apresenta-se o que segue: 133 citações (67,2%) do total de entrevistados (198), sendo o atributo mais citado. Quanto ao grau de importância observa-se que 33 entrevistados, 24,8% do total de citações (133) atribuíram o primeiro lugar a este atributo, 38 entrevistados (19,2%) atribuíram o segundo lugar, 25 entrevistados (18,8%) atribuíram o terceiro lugar, 18 entrevistados (13,5%) atribuíram o quarto lugar e 19 entrevistados (14,36%) atribuíram o quinto lugar em importância ao atributo.

Deste forma, observa-se uma grande valorização do atributo acima por parte dos clientes (67,2%), embora a atribuição de importância, dentro do item, seja maior no segundo lugar (19,2%).

Nota-se uma tendência de maior valorização dos aspectos relacionados ao conhecimento técnico dos funcionários das empresas, com uma forte conotação à formação profissional destes.

Tabela 11: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto à assistência pós-venda.

Assistência Pós-Venda	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar	1	5	3	4	3	16
	6,3%	31,3%	18,8%	25,0%	18,8%	100,0%
	33,3%	14,7%	23,1%	23,5%	30,0%	20,8%
2º lugar	1	8	5	5		19
	5,3%	42,1%	26,3%	26,3%		100,0%
	33,3%	23,5%	38,5%	29,4%		24,7%
3º lugar	1	11	3		2	17
	5,9%	64,7%	17,6%		11,8%	100,0%
	33,3%	32,4%	23,1%		20,0%	22,1%
4º lugar		6	1	5	2	14
		42,9%	7,1%	35,7%	14,3%	100,0%
		17,6%	7,7%	29,4%	20,0%	18,2%
5º lugar		4	1	3	3	11
		36,4%	9,1%	27,3%	27,3%	100,0%
		11,8%	7,7%	17,6%	30,0%	14,3%
Total	3	34	13	17	10	77
	3,9%	44,2%	16,9%	22,1%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

A Assistência Pós-Venda apresentou 77 indicações, correspondendo a 38,9% do total de entrevistados (198). No que se refere ao grau de importância atribuído pelos 77 clientes que indicaram o atributo, tem-se que 16 (20,8%) atribuíram o primeiro lugar, 19 (24,7%) atribuíram o segundo lugar, 17 (22,2%) atribuíram o terceiro lugar, 14 (18,2%) atribuíram o quarto lugar e 11 (14,3%) atribuíram o quinto lugar.

A Assistência Pós Venda apresentou médio grau de indicações (38,9%) e uma baixa concentração em grau de importância na primeira posição, sendo as maiores indicações de importância em segundo e terceiro lugar. Assim, a valorização do atributo por parte dos clientes não pode ser considerada alta, mas merece atenção.

Tabela 12: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto aos produtos de qualidade.

Qualidade dos Produtos	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar	4	6	3	4	10	27
	14,8%	22,2%	11,1%	14,8%	37,0%	100,0%
	22,2%	15,8%	17,6%	12,9%	50,0%	21,8%
2º lugar	2	7	3	11	1	24
	8,3%	29,2%	12,5%	45,8%	4,2%	100,0%
	11,1%	18,4%	17,6%	35,5%	5,0%	19,4%
3º lugar	1	8	9	5	4	27
	3,7%	29,6%	33,3%	18,5%	14,8%	100,0%
	5,6%	21,1%	52,9%	16,1%	20,0%	21,8%
4º lugar	6	9		8	2	25
	24,0%	36,0%		32,0%	8,0%	100,0%
	33,3%	23,7%		25,8%	10,0%	20,2%
5º lugar	5	8	2	3	3	21
	23,8%	38,1%	9,5%	14,3%	14,3%	100,0%
	27,8%	21,1%	11,8%	9,7%	15,0%	16,9%
Total	18	38	17	31	20	124
	14,5%	30,6%	13,7%	25,0%	16,1%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

No que se refere ao item Produtos de Qualidade, os resultados são os seguintes: 124 entrevistados, 62,6% do total de entrevistados (198) citaram o atributo, o que o posiciona em segundo lugar entre os itens mais citados pelos clientes. Do total de citações (124), tem-se que 27 clientes (21,8%) atribuíram o primeiro lugar em importância ao item; 24 (19,4%) atribuíram o segundo lugar, 27 (21,8%) atribuíram o terceiro lugar, 25 (20,2%) atribuíram o quarto lugar, e 21 (16,9%) atribuíram o quinto lugar em importância ao item “produtos de qualidade”.

Este atributo pode ser considerado de grande valorização pelos clientes, uma vez que 62,6% do total de entrevistados (cento e noventa e oito) indicaram-no.

Tabela 13: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto aos preços.

Preços	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar	1	2		4		7
	14,3%	28,6%		57,1%		100,0%
	11,1%	5,6%		16,0%		7,4%
2º lugar	1	5	2	2	2	12
	8,3%	41,7%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	11,1%	13,9%	13,3%	8,0%	20,0%	12,6%
3º lugar	3	8	6	6	1	24
	12,5%	33,3%	25,0%	25,0%	4,2%	100,0%
	33,3%	22,2%	40,0%	24,0%	10,0%	25,3%
4º lugar	2	12	4	4	3	25
	8,0%	48,0%	16,0%	16,0%	12,0%	100,0%
	22,2%	33,3%	26,7%	16,0%	30,0%	26,3%
5º lugar	2	9	3	9	4	27
	7,4%	33,3%	11,1%	33,3%	14,8%	100,0%
	22,2%	25,0%	20,0%	36,0%	40,0%	28,4%
Total	9	36	15	25	10	95
	9,5%	37,9%	15,8%	26,3%	10,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Com relação ao item “Preços” pode-se verificar que 95 entrevistados, ou 48% do total (198) indicaram-no. Destes, 07 (7,4%) atribuíram o primeiro lugar em importância, 12 (12,6%) atribuíram o segundo lugar, 24 (25,3%) atribuíram o terceiro lugar, 25 (26,3%) atribuíram o quarto lugar, e 27 (28,4%) atribuíram o quinto lugar em importância para os Preços.

O preço não foi um dos atributos mais citados, apresentando um baixo grau de indicação (48%) e de importância (percentual maior somente em quinto lugar, 28,4%). Tal fato pode ser atribuído à pouca diferenciação de preços existentes entre as empresas fornecedoras de insumos, pois a grande concorrência (devida principalmente à existência de multinacionais no setor) estabelece uma paridade em termos de preços.

Tabela 14: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto a variedade na oferta de produtos.

Variedade na Oferta	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar		4		1		5
		80,0%		20,0%		100,0%
		13,3%		4,3%		5,6%
2º lugar	1	5		1	6	13
	7,7%	38,5%		7,7%	46,2%	100,0%
	10,0%	16,7%		4,3%	60,0%	14,6%
3º lugar	3	1	4	10	2	20
	15,0%	5,0%	20,0%	50,0%	10,0%	100,0%
	30,0%	3,3%	25,0%	43,5%	20,0%	22,5%
4º lugar	4	9	9	6	1	29
	13,8%	31,0%	31,0%	20,7%	3,4%	100,0%
	40,0%	30,0%	56,3%	26,1%	10,0%	32,6%
5º lugar	2	11	3	5	1	22
	9,1%	50,0%	13,6%	22,7%	4,5%	100,0%
	20,0%	36,7%	18,8%	21,7%	10,0%	24,7%
Total	10	30	16	23	10	89
	11,2%	33,7%	18,0%	25,8%	11,2%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

A Variedade na Oferta de Produtos foi indicada como fator relevante por 89 entrevistados, correspondendo a 44,9% do total de entrevistados (198). Dos 89 clientes que indicaram este atributo, tem-se que 05 (5,6%) atribuíram o primeiro lugar em importância, 13 (14,6%) atribuíram o segundo lugar, 20 (22,5%) atribuíram o terceiro lugar, 29 (32,6%) atribuíram o quarto lugar e 22 (24,7%) atribuíram o quinto lugar em importância.

O atributo “Variedade na Oferta de Produtos” apresentou média valorização pelos clientes, e aqueles que mais valorizaram o fizeram em quarto lugar (32,6%). Uma possível explicação para este resultado deve-se ao fato de que os clientes utilizam, na maioria das vezes, os mesmos produtos que costumam comprar a cada safra.

Tabela 15: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto a entrega a domicílio.

Entrega à domicílio	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar		5		1		6
		83,3%		16,7%		100,0%
		26,3%		11,1%		12,5%
2º lugar		1	1			2
		50,0%	50,0%			100,0%
		5,3%	8,3%			4,2%
3º lugar	1	1		1	1	4
	25,0%	25,0%		25,0%	25,0%	100,0%
	33,3%	5,3%		11,1%	20,0%	8,3%
4º lugar	2	5	4	5	4	20
	10,0%	25,0%	20,0%	25,0%	20,0%	100,0%
	66,7%	26,3%	33,3%	55,6%	80,0%	41,7%
5º lugar		7	7	2		16
		43,8%	43,8%	12,5%		100,0%
		36,8%	58,3%	22,2%		33,3%
Total	3	19	12	9	5	48
	6,3%	39,6%	25,0%	18,8%	10,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

No que se refere ao atributo Entrega a Domicílio, o mesmo apresentou 40 indicações (24,2%) do total de entrevistados (198). Com relação ao grau de importância atribuído tem-se que de 48,06 (12,5%) atribuíram o primeiro lugar em importância, 02 (4,2%) atribuíram o segundo lugar, 04 (8,3%) atribuíram o terceiro lugar, 20 (41,7%) atribuíram o quarto lugar e 16 (33,3%) atribuíram ao item o quinto lugar em importância.

O atributo Entrega a Domicílio apresentou pouca valorização pelos clientes, e os que o valorizaram mais, atribuíram o quarto lugar em importância. Uma justificativa para este comportamento pode ser encontrada no fato de que a maioria dos produtores entrevistados (64,6%, 128 clientes) se encontram na faixa de cultivo de mais de quinhentas hectares, o que leva as empresas a fazerem a entrega a domicílio, de forma que este atributo não é relevante na escolha da empresa fornecedora.

Tabela 16: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância sobre saber ouvir os clientes.

Saber Ouvir Clientes	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar				1		1
				100,0%		100,0%
				4,5%		1,4%
2º lugar	4	2	1	3	4	14
	28,6%	14,3%	7,1%	21,4%	28,6%	100,0%
	30,8%	14,3%	9,1%	13,6%	30,8%	19,2%
3º lugar	4	4	3	6	3	20
	20,0%	20,0%	15,0%	30,0%	15,0%	100,0%
	30,8%	28,6%	27,3%	27,3%	23,1%	27,4%
4º lugar	2	3	2	5	4	16
	12,5%	18,5%	12,5%	31,3%	25,0%	100,0%
	15,4%	21,4%	18,2%	22,7%	30,8%	21,9%
5º lugar	3	5	5	7	2	22
	13,6%	22,7%	22,7%	31,8%	9,1%	100,0%
	23,1%	35,7%	45,5%	31,8%	15,4%	30,1%
Total	13	14	11	22	13	73
	17,8%	19,2%	15,1%	30,1%	17,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Quanto ao atributo “Saber ouvir os Clientes”, o mesmo apresentou 73 indicações, (36,9%) do total de entrevistados (198). Dentre as 73 indicações, com no que se refere ao grau de importância, tem-se que 01 cliente (0,4%) atribuiu o primeiro lugar em importância, 14 (19,2%) atribuíram o segundo lugar, 20 (27,4%) atribuíram o terceiro lugar, 16 (21,9%) atribuíram o quarto lugar, e, 22 (30,1%) atribuíram o quinto lugar em importância para o atributo em questão.

O atributo Saber ouvir os Clientes não apresentou grande valorização pelos clientes, com apenas (36,9%) de indicações, quando comparado ao total de entrevistados (198) e com uma importância atribuída pequena. Isto pode ser resultado da faixa etária na qual se encontram a maior parte dos clientes (de 25 à 45 anos) e ao nível de escolaridade (96,2%) concentrado no segundo e terceiro grau. Desta forma, pode-se apresentar uma maior objetividade no momento de realizar uma negociação.

Tabela 17: Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto a flexibilidade nas formas de negociação.

Flexibilidade	EMPRESA					Total
	Sol a Sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
1º lugar		1		3		4
		25,0%		75,0%		100,0%
		7,7%		20,0%		7,5%
2º lugar	1	2		3	1	7
	14,3%	28,6%		42,9%	14,3%	100,0%
	12,5%	15,4%		20,0%	9,1%	13,2%
3º lugar	3	3	3	1	2	12
	25,0%	25,0%	25,0%	8,3%	16,7%	100,0%
	37,5%	23,1%	50,0%	6,7%	18,2%	22,6%
4º lugar	1	5	1	3	3	13
	7,7%	38,5%	7,7%	23,1%	23,1%	100,0%
	12,5%	38,5%	16,7%	20,0%	27,3%	24,5%
5º lugar	3	2	2	5	5	17
	17,6%	11,8%	11,8%	29,4%	29,4%	100,0%
	37,5%	15,4%	33,3%	33,3%	45,5%	32,1%
Total	8	13	6	15	11	53
	15,1%	24,5%	11,3%	28,3%	20,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Com relação à Flexibilidade nas Formas de Negociação, obteve-se 53 indicações, correspondendo a 26,8% do total de entrevistados (198).

Quanto ao grau de importância atribuído pelos 53 clientes que indicaram o atributo, o mesmo apresenta-se assim distribuído quatro clientes (7,5%) atribuíram o primeiro lugar, 07 clientes (13,2%) atribuíram o segundo lugar, 12 (22,6%) atribuíram o terceiro lugar, 13 (24,5%) atribuíram o quarto lugar e, 17 (32,1%) atribuíram o quinto lugar em importância.

Este atributo apresentou um baixo grau de indicação e um grau de importância maior apenas em quinto lugar, o que leva à uma baixa percepção de valor do mesmo por parte dos clientes. Ocorre que nas empresas fornecedoras as políticas de pagamento são padronizadas, ou seja, em todas estas a regra é geral e o pagamento é parcelado sempre a partir da safra, o que não ocasiona diferenciação de uma empresa para outra.

A seguir apresentam-se comentários sobre os resultados das questões 02 à 16, do questionário aplicado.

Questão 02 - percepção dos clientes acerca dos resultados positivos que os atributos indicados na questão 01 geraram – nesta e nas demais questões que abordam citações, procedeu-se a análise das respostas agrupando-as de acordo com a quantidade de citações relacionadas ao mesmo objeto (referências). Como resultado, salientaram-se 08 caracteres que representam o total de citações, sendo estes: sentem-se bem informados e orientados (121 referências); assessoramento pós-venda funciona bem (46 referências); sente-se a eficiência e eficácia dos produtos (38 referências); conseguem fazer bons negócios em termos financeiros (32 referências); sentem-se bem atendidos (28 referências); entram em contato com atualização tecnológica (24 referências); têm suas necessidades atendidas (08 referências).

Questão 03 – Percepção dos clientes acerca dos resultados negativos que os atributos indicados na questão 01 geraram após utilizar produtos e serviços da empresa – nesta questão não houve respostas significativas; com 01 referência à atraso na entrega dos produtos e 01 referência ao não funcionamento satisfatório de um produto utilizado.

Questão 04 – existe alguma característica negativa que pode influenciar na escolha do cliente, e fazê-lo, de alguma forma, escolher outra empresa para negociar - foram verificadas 23 referências dos clientes, sendo:

- 04 referências à assistência técnica deficiente;
- 05 referências à preços poderiam ser mais baixos;
- 07 referências à entrega à domicílio deficiente;
- 07 referências à pouca variedade de produtos;

Questão 05 - No que se refere aos objetivos dos clientes quando negociam com as empresas – (estado final desejado) - as respostas foram agrupados por quantidade de

referências, originando sete principais itens: comprometimento e parceria (144 referências), lucratividade e economia (164 referências), produtividade e eficiência (91 referências), segurança (38 referências), satisfação (24 referências), tranquilidade (23 referências) e garantia de funcionamento dos produtos (13 referências).

Questão 06: Esta questão teve como objetivo principal perscrutar se o estado final desejado pelos clientes (Modelo de Hierarquia de Valores⁴) com relação às empresas foi atingido.

Com relação à frequência com a qual os clientes conseguem obter o que desejam das empresas (Sempre, Maioria das Vezes, 50% dos casos, Poucas vezes, Nunca) tem-se que: 194 entrevistados responderam à questão, o que corresponde a 98% do total de entrevistados (198). Sendo que destes 198, 12 (6,1%) responderam Sempre, 157 (79,3%) responderam Na Maioria das vezes, 23 (11,6%) responderam em 50% dos casos, 1 (0,5%) respondeu Poucas Vezes e 1 (0,5%) respondeu Nunca.

Observa-se que, a resposta Na Maioria das Vezes, foi a que apresentou maior índice de respostas (79,3%) e, Poucas Vezes e Nunca, apresentaram resultados percentuais muito pouco significativos. Desta forma, considera-se o resultado desta questão como sendo favorável no que se refere à percepção dos clientes quanto a atingir um resultado final desejado ao realizar negociação com as empresas.

Questão 07: O objetivo foi buscar respostas que indicassem se o valor percebido pelos clientes apresentava resultado positivo ou negativo, utilizando para isto a percepção da relação custo-benefício. Foi solicitado que respondessem com que frequência percebiam que os benefícios obtidos eram maiores do que os custos. Assim, apresentam-se os seguintes resultados:

Responderam à questão 195 clientes, correspondendo a 98,5% do total de entrevistados (198). Dos respondentes, 16 (8,2%) optaram por Sempre, 134 (68,7%) optaram por Na Maioria das Vezes, 42 (21,5%) optaram por 50 % dos casos, 03(1,5%) optaram por Poucas Vezes.

Verifica-se, então, que a percepção de valor recebido pode ser considerada positiva, tendo em vista a grande maioria das respostas: Sempre (68,7%) e Na Maioria das Vezes (21,5%), o que leva ao entendimento de que os clientes estão percebendo os benefícios recebidos como maiores do que seus custos. Esta questão não apresentou respostas na opção Nunca.

Questão 08 - Indicações (total) dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto à percepção do cliente de uma característica positiva da empresa que a diferencia das demais do ramo.

Com relação às características positivas percebidas, não houve 100% de respostas, com um total de 122 referências. As referências apresentadas foram as seguintes: atendimento cordial e profissional (44 referências); empresa comprometida com o cliente (41 referências); informações atualizadas com o mercado (10 referências); agilidade na negociação (07 referências); variedade de produtos com bons preços (05 referências) e produtos eficientes (11 referências).

As citações que levaram ao conjunto de referências são relacionadas a cada empresa de forma individual, mas podem representar, de certa forma, a percepção dos clientes quanto a alguns aspectos que se destacam positivamente no conjunto de empresas, podendo servir também como informação sobre as diferenças existentes entre cada empresa e seus concorrentes e, que são valorizadas pelos clientes, sendo seu diferencial ou, as competências que podem sustentar uma vantagem competitiva.

Questão 09 – identificação de alguma característica negativa que faz com que a empresa seja diferente das demais do ramo – não houve nenhuma citação.

⁴ Modelo de Hierarquia de Valores (WOODRUFF, 97) foi utilizado como uma das bases teóricas para a elaboração deste trabalho e considera o estado final desejado como um dos níveis da hierarquia de valor estabelecida na mente dos clientes.

Questão 10 - Busca da empresa por sugestões dos clientes.

Responderam à questão 196 clientes, correspondendo a 99% do total (198). Dos respondentes, 44 (22,4%) optaram por Sempre, 107 (54,6%) optaram por Na Maioria das Vezes, 30 (15,3%) optaram por 50% dos Casos, 12 (6,1%) optaram por Poucas Vezes, e, 03 (1,5%) optaram por Nunca.

Nesta questão também se observa uma tendência positiva com relação ao seu objetivo, que foi de verificar se as empresas procuravam sugestões de clientes e com que frequência isto ocorria.

Questão 11- Sugestões recebidas pela empresa são levadas em consideração.

Responderam a esta questão 197 clientes, correspondendo a 99,5% do total de entrevistados. Dos respondentes, 39 (19,8%) optaram por Sempre, 107 (54%) optaram por Na Maioria das Vezes, 41 (20,8%) optaram por 50% dos casos, 09 (4,5%) optaram por Poucas Vezes e, 01 (0,5%) optou por Nunca.

Nesta questão a maioria das respostas (Percentual acumulado de 74,1%) situam-se na frequência Sempre e Maioria das Vezes, o que demonstra um resultado positivo quanto à percepção dos clientes da utilização, pela empresa, das sugestões por eles apresentadas.

Questão 12- Busca da empresa em conhecer as necessidades dos clientes.

Responderam à questão 197 clientes, correspondendo a 99,5% do total de entrevistados (198). Dos respondentes, tem-se que 58 (29,4%) optaram por Sempre, 123 (62,1%) optaram por Na Maioria da Vezes, 15 (7,6%) optaram por 50% dos casos, e, um (0,5%) optou por Poucas Vezes. Nesta questão não houveram opções por Nunca.

Verifica-se um percentual acumulado de 99,1% de respostas nas opções Sempre e Maioria das Vezes, sendo os resultados das demais opções insignificantes em termos de avaliação da resposta. Este resultado leva à verificação de que os clientes percebem que suas necessidades são atendidas e que a empresa trabalha para isto, o que é um indício de um processo voltado à criação de valor a partir das necessidades dos clientes.

Questão 13 - Busca da empresa por desenvolver trabalho voltado à fidelização dos clientes.

Responderam à questão 197 clientes, correspondendo a 99,5% do total de entrevistados (198). Dos respondentes, 75 (38,1%) optaram por Sempre, 100 (50,8%) optaram por Na Maioria das Vezes, 21 (10,7%) optaram por 50% dos casos e, 1 (0,5%) optou por Poucas Vezes. Nesta questão não houveram opções por Nunca. A maioria das respostas se situam entre Sempre e Na Maioria das Vezes (percentual acumulado de 88,8%) o que demonstra um resultado positivo. As respostas levam à dedução de que os clientes percebem nas empresas a existência de um esforço no sentido de bem atendê-los.

Questão 14 - Outras pessoas da empresa, além da área de vendas, procuram atender as necessidades dos clientes.

Responderam à questão 197 clientes, correspondendo a 99,5% do total de entrevistados (198). Dos respondentes, 77 (39,1%) optaram por Sempre, 89 (44,9%) optaram por Na Maioria das Vezes, 29 (14,6%) optaram por 50% dos casos, 2 (1,0%) optaram por Poucas Vezes. Nesta questão não houveram opções por Nunca.

O percentual acumulado de respostas em Sempre e Maioria das Vezes foi de 84,3%, concentrando a maior parte das respostas nestes dois itens.

As respostas obtidas aqui apresentam indícios de que as empresas buscam criar valor através da participação de mais pessoas além da área de vendas e atendimento. O que poderia ser o início da formação de uma cultura voltada à criação de valor.

Questão 15 - Trabalho da empresa para estabelecer relacionamento de longo prazo após a venda.

Responderam à questão 197 clientes, correspondendo a 99,5% do total de entrevistados (198). Dos respondentes, 81 (41,1%) optaram por Sempre, 106 (53,8%) optaram por Na Maioria das Vezes, 09 (4,5%) optaram por 50% dos casos e 01 (0,5%) optou por Poucas Vezes. O percentual acumulado de respostas foi de 94,9% nos dois primeiros itens (Sempre e Na Maioria das Vezes). Estes resultados são considerados positivos, uma vez que no estabelecimento de relacionamento com o cliente reside um dos critérios básicos à criação e entrega de valor.

Questão 16 - Busca da empresa por inovações e soluções para resolver da melhor maneira os problemas dos clientes.

Responderam à questão 197 clientes, correspondendo a 99,5% do total de entrevistados (198). Dos respondentes, 90 (45,7%) optaram por Sempre, 100 (50,8%) optaram por Na Maioria das Vezes, 05 (2,5%) optaram por 50% dos casos, e 02 (1,0%) optaram por Poucas Vezes. Nesta questão não houveram opções por Nunca.

O percentual acumulado nas duas primeiras opções (Sempre e Na Maioria das Vezes) foi de 96,4%, o que leva a um resultado positivo e à percepção de que as empresas trabalham com processos que visem inovar para solucionar os problemas dos clientes da melhor maneira possível. Este aspecto é importante na percepção de valor dos clientes, pois a valorização ocorre também com relação à capacidade da empresa em resolver impasses e facilitar de todas as maneiras a vida do cliente.

8.3.2. Distribuição das respostas das empresas (gerentes)

Com relação às tabelas representativas das respostas das empresas, convém destacar que a análise comparativa entre estas e as respostas dos clientes será realizada adiante, através de testes estatísticos próprios a este fim (testes t e F, através da utilização da pontuação média ponderada, corrigida e relativizada para cada caso, observando as diferenças existentes entre as proporções amostrais), pois devido à diferença existente entre o tamanho das amostras (clientes e empresas) as tabelas não servem como instrumento de análise comparativa, embora demonstrem o posicionamento real de empresas e clientes com relação a determinados itens. Os percentuais verificados nas respostas dos gerentes serão maiores do que nas respostas dos clientes, devido ao fato já comentado da diferença existente entre o tamanho das amostras. Mas cabe ressaltar que as respostas dos gerentes representam o comportamento de uma organização inteira, sendo o reflexo de sua atuação e de sua percepção de valor.

Desta forma, os comentários sobre as tabelas a seguir serão limitados a descrever a situação apresentada e possíveis causas, não estabelecendo, neste momento, comparação com as respostas apresentadas nas tabelas referentes ao posicionamento dos clientes.

A seguir apresentam-se os resultados obtidos na **questão 01**, que aborda os atributos, e ,após, os resultados das demais questões.

1. Forma de Atendimento: 04 entrevistados (80% do total de gerentes entrevistados, 05) indicaram este atributo, sendo que 02 (40%) atribuíram o primeiro lugar em importância e 02 (40%) atribuíram o segundo lugar . Uma tendência de importância maior atribuída à forma de atendimento é verificada nesta questão, com um alto grau de indicação, o que demonstra que, conforme perguntado, as empresas percebem o atributo como um dos itens valorizados pelos clientes no momento de optar entre uma ou outra empresa.

2. Informações Atualizadas: este atributo foi indicado por 03 entrevistados, 60% do total (05) , sendo que 01 (33,3%) atribuiu o segundo lugar em importância, 01(33,3 %) atribuiu o terceiro lugar e, 01 (33,3%) atribuiu o quarto lugar em importância. O atributo apresentou um grau de indicação médio, mas não desconsiderável.

3. Prazos de Entrega: apresentou uma (01) indicação, correspondendo a 20% do total de entrevistados (05), com atribuição de terceiro lugar em importância. Desta forma, pode-se considerar uma baixa valorização do atributo pelos gerentes, pois, conforme já comentado na análise desta resposta por parte dos clientes, os prazos de entrega costumam ser pré-estabelecidos e definidos em função da atividade agrícola a ser executada, sendo cumpridos à risca pelos fornecedores, o que faz com que o cumprimento do prazo de entrega seja um procedimento padrão entre as empresas.

4. Tratamento profissional: indicado por 03 entrevistados, 60% do total (05), sendo que 01 entrevistado (20%) atribuiu o segundo lugar em importância, 01 (20%) atribuiu o terceiro e 01 (20%) atribuiu o quarto lugar em importância. Este atributo não teve indicações de primeiro lugar em importância.

5. Assistência pós-venda: apresentou 03 indicações, 60% do total de entrevistados (05), sendo que 02 (66,7%) atribuíram o quarto lugar em importância à Assistência Pós Venda, e 01 (33,3%) atribuiu o quinto lugar. Não houveram indicações nos três primeiros graus de importância.

6. Produtos de Qualidade : indicado por 03 entrevistados ,60% do total de empresas participantes (05); sendo que 01 (33,3%) atribuiu o terceiro lugar ao atributo, 01 (33,3%) atribuiu o quarto lugar, e 01 (33,3%) atribuiu o quinto lugar. Não houveram indicações no primeiro e segundo grau de importância.

7. Preços: O atributo Preços foi indicado por 02 entrevistados, 40% do total de empresas participantes (05), sendo que ,ambos (100%) ,atribuíram o primeiro lugar em importância ao item. Deste forma, observa-se um alto grau de importância atribuído pelos gerentes, embora haja uma baixa indicação.

8. Variedade na oferta: indicado por 02 entrevistados, o que corresponde à 40% do total de empresas participantes. Destes, 01 (50%) atribuiu o primeiro lugar em importância, e 01 (50%) atribuiu o quinto lugar. Não observa-se graus de indicação e de importância elevados para este item.

9. Saber ouvir o cliente: Este atributo foi indicado por 01 gerente, o que representa 20% do total de entrevistados (05). O entrevistado atribuiu o quinto lugar em importância ao item analisado.

10. Entrega à domicílio: indicado por 03 entrevistados, correspondendo à 60% do total (05). Quanto à atribuição de importância, verifica-se que um entrevistado (33,3%) atribuiu o segundo lugar ao item, um (33,3%) atribuiu o terceiro lugar, e um (33,3%) atribuiu o quinto lugar em importância à Entrega à Domicílio.

Considera-se um grau de indicação médio, e uma baixa atribuição de importância ao item.

Questão 02 – quais resultados positivos a empresa percebe para os clientes após os mesmos terem utilizado seus produtos e serviços.

Com relação aos resultados positivos, apresenta-se os seguintes itens com as respectivas quantidades de referências:

- economia e bons preços - 03
- auxílio técnico -01
- negociação facilitada - 01
- garantia de boa colheita - 01
- informação atualizada -01
- facilidade na entrega -01
- credibilidade -01
- confiabilidade -01
- planejamento adequado -01

Questão 03 - a empresa percebe resultados negativos para os clientes após utilizar seus produtos e serviços.

Nesta questão apresentou-se apenas 01 citação – falta de maior assistência à campo. Demonstrando que o entrevistado está consciente de uma possível falha da empresa em assessorar o cliente após a compra ser efetuada.

A falta de assistência à campo foi considerada como um resultado negativo, ou seja, após utilizar os produtos e serviços fica faltando, na visão deste; um acompanhamento diretamente na propriedade rural.

Questão 04 – refere-se à percepção da sobre alguma característica negativa de si ou dos produtos que pode influenciar a escolha dos clientes.

- a falta de assistência à campo citado por 01 gerente, e a falta da empresa em mostrar os benefícios que pode oferecer ao cliente, citada por 02 gerentes; foram as únicas citações relativas à questão apresentada.

Questão 05 - o que a empresa julga que os clientes esperam obter como resultado final de sua negociação com a mesma.

Como objetivos dos clientes, os gerentes percebem o que segue:

- segurança , com 02 citações;
- satisfação das necessidades, 02 citações;
- bom atendimento, 02 citações;
- produtividade e eficiência, 02 citações;
- retorno financeiro satisfatório, 04 citações;
- comprometimento e parceria, 01 citação;
- garantia de eficiência dos produtos, 01 citação;
- crescimento, 01 citação.

Questão 06 – com qual frequência os clientes conseguem obter o que desejam.

Responderam a questão 100% dos entrevistados (05). Destes, 04 (80%) optaram por Na Maioria das Vezes, e , 01 (20%) optou por 50% das vezes. A percepção dos gerentes, de forma geral, é de que as empresas estão atendendo aos objetivos dos clientes. Desta forma, pode-se concluir que a percepção das empresas acerca do atendimento das necessidades dos clientes é alta, ou seja, as empresas julgam estar atendendo às expectativas dos clientes Na Maioria das Vezes. A opção Sempre não foi indicada, o que pode demonstrar a consciência dos gerentes a respeito das limitações de cada organização.

Questão 07 – a empresa proporciona aos clientes benefício maiores do que os custos.

Esta questão procurou captar a percepção de valor através da análise da relação custo-benefício. As respostas demonstram que os gerentes, na sua grande maioria, percebem estar entregando valor aos clientes Na Maioria das Vezes. Aqui também não se observa a opção por Sempre.

Responderam a questão 100% dos entrevistados (05), sendo que 04 (80%) optaram por Na Maioria das Vezes, e 01 (20%) optou por Aproximadamente em 50% dos casos. Nesta questão pode-se observar que a percepção da relação custo-benefício por parte dos gerentes é positiva, sendo que apenas um deles não apresenta esta percepção.

Questão 08 - No que se refere à percepção dos gerentes sobre características positivas que diferenciam sua empresa das concorrentes, apresenta-se o que segue:

- atendimento cordial e profissional – 05 referências
- confiabilidade e honestidade – 02 referências
- boa estrutura física interna – 01 referência
- presta boas informações – 01 referência
- boa variedade de produtos – 01 referência
- proporciona segurança – 01 referência

Questão 09 - Percepção de alguma característica negativa que faz com que a empresa seja diferente das concorrentes.

Nesta questão apenas 01 gerente, 20% do total (05), comentou que precisava melhorar sua assistência técnica, uma questão que preocupa a empresa.

A seguir, apresentam-se respostas referentes a questões que foram estruturadas tomando como base o questionário apresentado por DAY (1999), no qual este autor analisa nas empresas a existência de fatores que indiquem a propensão à formação de uma cultura voltada a entregar valor ao cliente.

Questão 10 – A empresa costuma pedir sugestões aos clientes.

Responderam a questão 04 entrevistados, 80% do total (05). Destes, 02 (50%) optaram por Na Maioria das Vezes e 02 (50%) optaram por em 50% dos casos. Estas respostas demonstram que ainda é necessário que as empresas desenvolvam políticas de relacionamento e busca de informações entre os clientes.

Pedir sugestões aos clientes é um dos elementos analisados por DAY (1999) como importante na formação de uma cultura voltada à criação e entrega de valor.

Não se observa nas respostas uma tendência positiva com relação ao elemento em questão - pedir sugestões.

Questão 11 - a empresa costuma levar em consideração as sugestões dos clientes e as utiliza como fonte de informação –

A consideração e utilização de sugestões dos clientes é outro elemento indicado por DAY (1999) como parte do desenvolvimento da estratégia de criação e entrega de valor. Responderam a questão 100% dos entrevistados (05). Destes, 04 (80%), optaram por Na Maioria das Vezes e 01 (20%) optou por em 50% dos casos.

Questão 12 - a empresa busca conhecer as necessidades de seus clientes e procura atendê-las – O elemento em questão - conhecer as necessidades dos clientes - é um dos pilares de sustentação da estratégia de valor, sendo referenciado quase que pela totalidade de autores que abordam o tema Valor para o Cliente, como (DAY,1990; PARASURAMAN,1997; WOODRUFF, 1997).

Responderam a questão 100% dos entrevistados (05). Destes, 01 (20%) optou por Sempre, e 04 (80%), optaram por Na Maioria das Vezes.

Questão 13 - a empresa busca desenvolver algum tipo de trabalho voltada a clientes que futuramente poderão se tornar clientes leais -

Responderam a questão 100% dos gerentes (05). Destes, 01 (20%) respondeu Sempre e 04 (80%), optaram por Na Maioria das Vezes.

Questão 14 - além do pessoal da área de vendas, outras pessoas que trabalham na empresa têm contato freqüente com os clientes e também procuram entender suas necessidades e atende-las da melhor forma possível

Responderam a questão 100% dos clientes (cinco). Destes, um (20%) optou por Sempre, três (60%) responderam Na Maioria das Vezes, e um (20%) optou por 50% dos casos.

Questão 15 - a empresa buscar estabelecer relacionamento de longo-prazo com seus clientes após a venda.

Responderam a questão 100% dos entrevistados (cinco). Destes, dois (40%) optaram por Sempre, dois (40%) optaram por Na Maioria das Vezes e um (20%), optou por 50% dos casos.

Questão 16 - a empresa busca soluções para resolver da melhor forma os problemas dos seus clientes.

Responderam a questão 100% dos entrevistados (cinco). Destes, um (20%) optou por Sempre, e quatro (80%) optaram por Na Maioria das Vezes.

Questão 17 – as informações sobre vivências positivas e negativas com clientes são repassadas para os outros setores da empresa – (questão aplicada somente nas empresas).

A questão referente a este item foi adaptada a partir de DAY (1999), por considerar a disseminação da informação também sobre as experiências vividas como um fator relevante na formação de uma cultura dirigida para a criação e entrega de valor.

Responderam à questão 05 entrevistados (100%), sendo que 04 (80%) optaram por na maioria das vezes e 01 (20%) optou por sempre.

8.4. Testes Comparativos : empresas e clientes

As tabelas abaixo (tabela 18 e tabela 19) apresentam os resultados da comparação realizada entre as respostas acerca da percepção dos clientes e das empresas, através da aplicação dos testes t de Student e F de Friedman. Estas tabelas foram geradas a partir das tabelas comparativas (ANEXO 03) e posteriormente foram aplicados os testes abaixo descritos.

Tabela 18: Comparação entre a pontuação média ponderada e corrigida relativizada de clientes e empresas. Utilizou-se o Teste F – para igualdade de variância e o Teste t para diferença entre proporções – nível de significância dos testes $\alpha = 0.05$ e 0.01 para características que mais influenciam o cliente a optar pela empresa.

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Características	clientes	empresas	n1	n2	s1	s2	F	t	Sign.
Atendimento	0,231	0,300	98	4	0,178	0,210	1,1817	-1,287	n.s.
Atualização	0,247	0,200	123	3	0,186	0,160	1,1637	0,969	n.s.
Prazos Entrega	0,217	0,200	75	5	0,170	0,160	1,0619	0,292	n.s.
Tratam Cliente	0,224	0,200	133	3	0,174	0,160	1,0874	0,541	n.s.
Pós-venda	0,213	0,111	77	3	0,168	0,099	1,6981	1,814	n.s.
Produto									
Qualidade	0,206	0,133	124	3	0,164	0,115	1,4177	1,650	n.s.
Preços	0,163	0,333	95	2	0,136	0,222	1,6299	-3,812	**
Portfólio	0,163	0,200	89	2	0,136	0,160	1,1755	-0,825	n.s.
Entrega	0,147	0,178	48	3	0,126	0,146	1,1631	-0,511	n.s.
Ouve cliente	0,160	0,067	73	1	0,134	0,062	2,1593	1,929	n.s.

FONTE: Coleta de dados

Colunas da Tabela:

01 –itens analisados

02 e 03 - valor relativo da pontuação média ponderada

04 e 05 – amostras totais utilizadas

06 e 07 – desvios padrão das amostras

08 – resultados do teste F de Friedman

09 – Resultados d teste t de Student

10 – Significância existente (n.s. = não significante, ** = existe diferença estatística significativa)

$t_{1\%}=2,575$ e $t_{5\%}=1,96$ (Valores da tabela T de Student para os graus de liberdade observados)

A tabela 21 apresenta os resultados referentes à questão 01 do instrumento de coleta de dados, a qual refere-se à escolha dos entrevistados por 05 atributos que mais influenciam na opção por determinada empresa, bem como a ordenação destes por grau de importância, de 01 a 05.

Para a hipótese nula:

H0: a percepção dos clientes acerca das características que influenciam nas suas escolhas é a mesma das empresas; tem-se o seguinte resultado:

Para os itens analisados (coluna 01 – Tabela 21) observa-se pouca ou nenhuma significância oriunda dos testes t e F, o que demonstra haver uma convergência entre a percepção de clientes e empresas; sendo que; a opinião dos clientes e empresas apresentam diferenças altamente significativas estatisticamente, ($p<0,01$) quanto ao item preço. Verifica-se um valor relativo da pontuação média de 0,163 para os clientes e 0,333 para as empresas, o que gerou como resultado final nos testes um $F =1,6299$ e $t=-3,812$, ambos rejeitando H0, ou seja, no quesito preço, a percepção de clientes e empresas não é a mesma; nos itens Assistência Pós Venda, Produtos de Qualidade e Saber Ouvir o Cliente, pode-se observar, descritivamente, a existência de tendência a haver valores diferentes, o

que poderia levar à conclusão de que H_0 foi rejeitada, porém, não existem evidências estatisticamente suficientes que levem a esta rejeição nem chegou-se a um nível que origine diferença estatisticamente significativa.

A partir da análise da Tabela 22, apresentam-se os resultados referentes às demais questões fechadas existentes no instrumento de coleta de dados. Os testes t e F não demonstraram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a percepção de clientes e empresas.

Tabela 19: Comparação entre a pontuação média ponderada e corrigida relativizada de clientes e empresas. Utilizou-se o Teste F – para igualdade de variância e Teste t para diferença entre proporções, nível de significância dos testes $\alpha = 0.05$ e 0.01 para questões relacionadas a empresa.

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Relação	clientes	empresas	n1	n2	s1	s2	F	t	Sign.	
Obtenção Deseja	0,292	0,280	194	5	0,207	0,202	1,0251	0,271	n.s.	
Custo Benefício	0,283	0,280	195	5	0,203	0,202	1,0074	0,080	n.s.	
Procura. sugestão	0,290	0,250	196	4	0,206	0,188	1,0984	0,931	n.s.	
Sugestão Considera	0,287	0,280	197	5	0,205	0,202	1,0144	0,157	n.s.	
Busca necessidade	0,321	0,320	197	5	0,218	0,218	1,0008	0,011	n.s.	
Trabalha Cliente	0,327	0,320	197	5	0,220	0,218	1,0109	0,145	n.s.	
Atende Necessidade	0,322	0,300	197	5	0,218	0,210	1,0403	0,488	n.s.	
Após Relacionam	0,336	0,320	197	5	0,223	0,218	1,0245	0,329	n.s.	
Problema Cliente	0,341	0,320	197	5	0,225	0,218	1,0330	0,439	n.s.	

FONTE: Coleta de dados.

Colunas da Tabela:

01 – Itens analisados

02 e 03 – valor relativo da pontuação média ponderada

05 - amostras totais utilizadas de clientes e gerentes

07 - desvios padrão das amostras

08– resultados do Teste F de Friedman

09 – resultados do teste t de Student

10 – Significância Existente (n.s.= não significativo)

A partir dos resultados descritos até aqui e que apresentaram as respostas dos clientes e gerentes; pode-se formular algumas conclusões acerca do trabalho realizado e que serão abordadas no capítulo a seguir.

09. CONCLUSÕES

Após a realização da pesquisa e a apresentação dos resultados podem ser tecidas algumas considerações, principalmente no que tange à consecução dos objetivos aos quais o estudo se propôs e à verificação de novas situações que se apresentaram após a análise dos dados coletados.

Com relação aos objetivos propostos, pode-se concluir o que segue abaixo:

Quanto ao objetivo 01 - identificar, sob a perspectiva dos clientes, quais fatores estes clientes valorizam na oferta das empresas: ao utilizar uma relação de atributos originada da etapa exploratória, a intenção foi, utilizando como base (DAY, 1990) identificar quais atributos se apresentavam como influenciadores das escolhas dos clientes por determinada empresa, bem como determinar o grau de importância concedido a estes atributos.

Considera-se o objetivo alcançado, uma vez que foi possível identificar nas respostas dos clientes o que faz com que estes optem pela empresa em questão. A relação de atributos utilizada foi suficiente para a obtenção de respostas, uma vez que nenhum entrevistado citou outro atributo além daqueles já apresentados, mesmo porque, esta etapa somente foi iniciada após a realização da etapa exploratória, que teve como objetivo, justamente, não deixar que algum elemento importante fosse ignorado na elaboração do questionário da etapa descritiva.

Entre os atributos mais valorizados pelos clientes estão: tratar os clientes de forma profissional, em primeiro lugar; produtos de qualidade, em segundo lugar; e informações atualizadas sobre os produtos e sua aplicação, em terceiro lugar. Ao contrário do que poderia parecer, não houve grande valorização do quesito preço, situado em quinto lugar na percepção dos clientes o que vem ao encontro da revisão bibliográfica que deu suporte a este trabalho, a qual, através de vários autores (DAY) 1990, que o consumidor de hoje procura por produtos e serviços que apresentem uma proposta de valor adequada à sua

necessidade, e que a qualidade do produto e os serviços prestados são potenciais fontes de valor PARASURAMAN (1997) considerando não mais apenas, ou em primeiro lugar, o preço; mas outras características que possam atender às suas expectativas levando a conseqüências do uso e a um estado final desejado. WOODRUFF (1997).

A busca de informações e empresas que possam fornecê-las de maneira profissional, aliadas a um bom produto, também aparece como resultado da pesquisa e é corroborada por PRAHALAD e RAMASWAMY (2000), quando afirmam que ...“ *quando o cliente sabe o que quer, o diálogo tem de ser mais rico em informações...*”.

Um dos fatores que pode ter influenciado no resultado acima exposto é o perfil dos clientes entrevistados, pois a maioria apresenta um grau de instrução com formação superior (54,1%) ou segundo grau completo (41,1%).

Com relação ao valor percebido pelos clientes, optou-se por uma questão que tornasse possível obter resposta referente ao resultado da relação custo-benefício percebida pelo cliente. Os resultados indicaram uma percepção favorável ao valor positivo percebido, com percentual acumulado de 76,9% de respostas nos itens Sempre (8,2%) e Na Maioria das Vezes (68,7%) dos clientes, afirmando que na Maioria das Vezes percebem os benefícios recebidos como maiores do que os custos.

No que tange ao segundo objetivo específico do trabalho, que é identificar, sob a perspectiva das empresas, quais fatores estas consideram que os clientes valorizam na sua oferta, pode-se verificar alguns resultados: entre os atributos mais citados pelos gerentes encontra-se a forma de atendimento, em primeiro lugar. Observa-se uma tendência nas empresas de voltar-se ao atendimento como um quesito importante na sua atuação no mercado. Em segundo lugar, aparecem juntos os atributos profissionais e informações atualizados, tratar os clientes de forma profissional, produtos de qualidade e entrega à domicílio. Mais uma vez, os atributos relacionados à informação e ao aspecto profissional da relação entre empresas e clientes são valorizados.

Verifica-se uma certa mudança nos padrões de comportamento de empresas e clientes, tendo em vista, que atributos tais como preço ou formas de pagamento deixam de ser considerados prioritários (embora não esquecidos) como determinantes do relacionamento comercial.

As mudanças ambientais, que interferem na dinâmica do mercado e, por conseguinte, no comportamento dos consumidores e na forma de atuação das empresas, inserem um novo contexto, no qual variáveis até então consideradas primordiais passam a ter menor importância, enquanto que outras passam a ser consideradas essenciais no delineamento das relações de mercado. A competição crescente aliada a consumidores cada vez mais bem informados, conscientes e participantes do processo de criação de valor, obriga as empresas a desenvolverem uma orientação externa, focada principalmente na captação de informações acerca do valor definido por cada um, ou cada grupo de clientes.

Com relação ao terceiro objetivo específico, que constitui-se em comparar as respostas de empresas e clientes, a fim de verificar a existência de convergências/divergências entre estas, identificam-se os seguintes resultados:

Através dos testes t e F aplicados, considerando as diferenças de proporções entre os grupos estudados (clientes e empresas), bem como utilizando a média relativizada verificou-se que, estatisticamente, não foram observadas diferenças que pudessem ser consideradas significativas, com exceção do atributo preço, que apresentou para ($p < 0,01$) diferença estatisticamente significativa, transparecendo uma maior valorização por parte das empresas, enquanto que no grupo de clientes a valorização foi menor.

Com relação aos demais atributos, não se observou resultados estatisticamente significativos que demonstrem diferenças de percepção de valor que possam ser efetivamente consideradas como divergências. Assim, a partir dos resultados estatísticos apresentados, pode-se definir, como resposta ao objetivo apresentado, que a percepção de valor das empresas apresenta convergência com a percepção de valor dos clientes.

Com referência ao quarto objetivo proposto, este constituiu-se em perscrutar a existência de indicadores que denotassem a pré-disposição à criação de valor, através da percepção dos entrevistados. Desta forma, para buscar respostas, foram utilizadas questões que tiveram como base conceitual DAY (1990 e 1999), que aborda alguns critérios considerados importantes na formação de uma cultura organizacional dirigida a criar e entregar valor para os clientes. Assim, apresenta-se a seguir os critérios abordados e os resultados obtidos a partir da análise das respostas:

a) A empresa costuma pedir sugestões aos clientes: Verificou-se o percentual acumulado de 77% entre os itens Sempre (22,4%) e Na Maioria das Vezes (54,6%), o que pode ser considerado um alto grau de indicação para o item e um indicador de pré-disposição ao desenvolvimento de relacionamento com os clientes.

b) A empresa costuma levar em consideração as sugestões de seus clientes: Pedir sugestões não é suficiente se as mesmas não forem utilizadas pela empresa.

Neste item o percentual acumulado foi de 74,1%, com 19,8% de respostas em Sempre e 54,3% em Na Maioria das Vezes. Sobre este item, pode-se concluir que há um alto grau de percepção (sob a forma de percentual) de que as empresas procuram informações através dos clientes, e, utilizam estas informações.

c) A empresa busca conhecer as necessidades de seus clientes.

O percentual acumulado neste item foi de 91,8%, com escolhas de 29,4% em Sempre e 62,4% em Na Maioria das Vezes. Aqui também se verifica um percentual elevado, o que demonstra (através da percepção dos clientes) que as empresas desenvolvem certos processos que podem servir como base à formação de valor.

d) A empresa busca desenvolver algum tipo de trabalho voltado aos clientes no sentido de torná-los leais.

Neste elemento verifica-se um percentual acumulado de 88,9%, com 38,1% das respostas em Sempre e 50,8% das respostas em Na Maioria das Vezes. Mais uma vez o percentual apresentou-se elevado, e favorável à verificação de mais um elemento que pode indicar uma pré-disposição à criação de valor por parte das empresas.

e) Além do pessoal de vendas, outras pessoas que trabalham na empresa têm contato freqüente com os clientes.

Neste item o percentual acumulado foi de 84,3%, com 39,1% das respostas em Sempre e 45,2% em Na Maioria das Vezes. Este resultado é considerado positivo, uma vez que um dos fatores pré-condicionantes à criação de valor é a disseminação por toda a empresa de uma cultura voltada ao cliente.

f) A empresa trabalha para que se estabeleça um relacionamento de longo-prazo com os clientes.

Com um percentual acumulado de 94,9% de respostas (41,1% Sempre e 53,8% Na Maioria das Vezes) este item apresenta resultado satisfatório na medida que a percepção dos clientes mostra que existe a pré-disposição das empresas em estabelecer relacionamento duradouro, outro elemento condicionante à uma estratégia de criação de valor.

g) A empresa busca soluções para resolver da melhor forma os problemas dos seus clientes.

Este quesito apresentou , entre todos, o maior percentual acumulado de respostas favoráveis (96,3%), sendo 45,5% em Sempre e 50,8% Na Maioria das Vezes, o que demonstra aqui, que os clientes, na sua maioria, têm consciência e percebem que as empresas procuram auxiliá-los na resolução de problemas.

h) Os gerentes repassam a outros setores informações sobre vivências positivas e negativas com os clientes.

Este item foi perscrutado apenas nas empresas, uma vez que esta informação apresenta caráter interno à empresa. Assim, tem-se que os percentuais apresentados (20% Sempre, 60% Na Maioria das Vezes e 20% em 50% dos casos) levam ao entendimento de que as empresas, procuram disseminar informações sobre experiências com os clientes, embora não haja uma totalidade de respostas com frequência Sempre. Talvez este elemento precisasse ser melhor trabalhado pelas empresas.

Pode-se afirmar que a verificação e análise dos aspectos relacionados à existência de uma pré-disposição para a criação de valor, (ou ao estabelecimento de uma cultura voltada para o Valor) obteve resultados positivos, uma vez que foi possível identificar, a partir da percepção de clientes e empresas, se estes aspectos apresentavam-se inseridos no contexto das empresas, e se efetivamente eram desenvolvidos por estas. Todas as verificações apresentaram percentuais elevados de respostas favoráveis, de onde pode-se concluir que as empresas, de modo geral, procuram desenvolver aspectos relacionados à estratégia de valor, mesmo que, muitas vezes, estas não tenham estas tarefas claramente definidas, ou denominadas, como Criação de Valor.

Além dos objetivos a serem desenvolvidos, este trabalho teve início a partir da questão de pesquisa que norteou seu desenvolvimento. Após o processamento e análise das respostas pode-se, então, verificar se esta questão foi respondida de forma satisfatória.

A questão de pesquisa apresentada foi:

“As empresas do setor de agronegócios do município de Cruz Alta estão entregando para seus clientes, sob a forma de produtos e serviços, o valor que os mesmos esperam obter?”

Não procurou-se apenas a verificação das opiniões sobre a relação custo-benefício (valor), mas, além disto; quais são os vários elementos que se estabelecem como relevantes no relacionamento empresas-clientes e na percepção de valor. Sendo assim, foi possível identificar quais fatores criam valor para os clientes (na percepção destes e das

empresas), bem como perscrutar se apresentam-se, nas empresas, indícios que levem ao entendimento de que as mesmas (mesmo que de maneira e não planejada) atuam de forma a criar uma cultura organizacional dirigida à criação e entrega de valor.

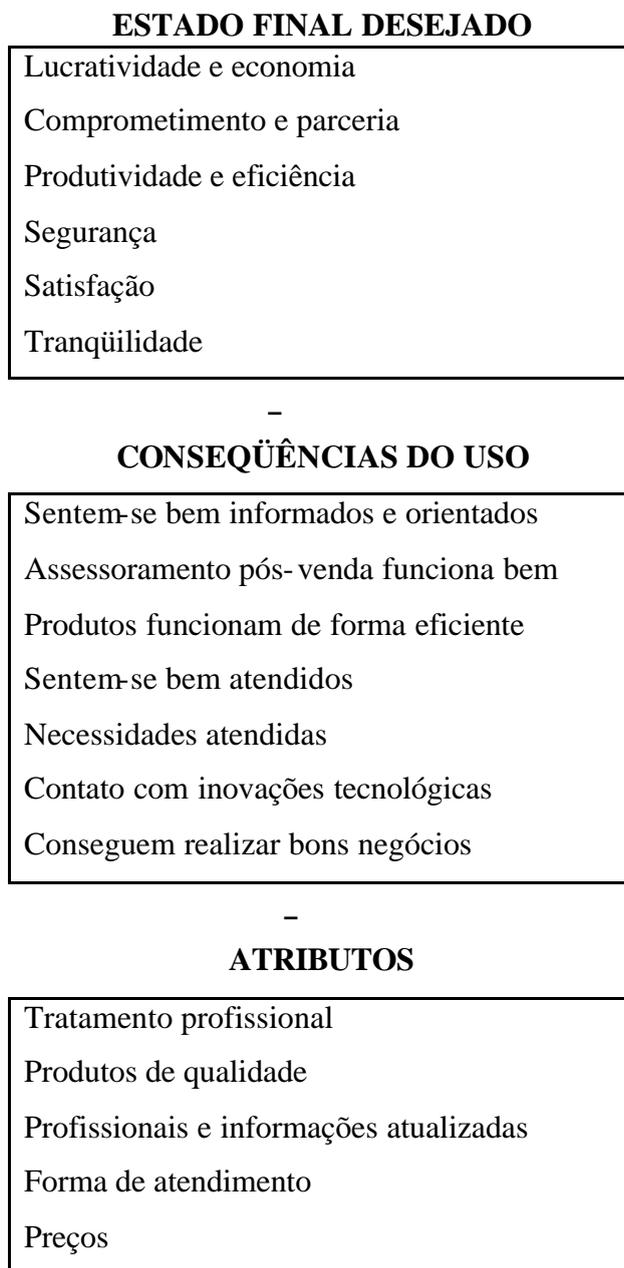
Pode-se concluir que a questão de pesquisa foi respondida de forma satisfatória, pois o questionário aplicado possibilitou identificar fatores preponderantes na percepção de valor das empresas e clientes: atributos que criam valor, conseqüências advindas destes atributos, o estado final desejado, e a percepção sobre a relação custo-benefício.

Mesmo sem ser esta a pretensão deste trabalho mas, considerando a disponibilidade de informações a partir da coleta de dados, apresenta-se abaixo uma configuração de Modelo de Hierarquia de Valor para as empresas pesquisadas com o objetivo de destacar os pontos considerados prioritários na determinação do valor .

A estrutura demonstrada a seguir (Figura 05) é o resultado das informações obtidas através das entrevistas com os clientes, ou seja, apresenta-se a Hierarquia de Valor estruturada a partir da percepção dos clientes. Considerando-se o escopo do trabalho realizado, o objetivo aqui é de apenas aproveitar as informações existentes e criar um demonstrativo de uma situação que se apresentou após a realização da pesquisa e que pode vir a ser útil como instrumento de análise por parte das empresas, pois identifica não apenas o nível de atributos considerados importantes, mas outros fatores de caráter subjetivo que foram sendo apresentados à medida que o trabalho se desenvolveu (conseqüências do uso e estado final desejado).

Tendo em vista que os atributos foram classificados por ordem de importância, do 1º ao 5º lugar, de forma a identificar os 05 principais atributos percebidos pelos clientes; serão estes os contemplados na Hierarquia de Valor proposta na página seguinte.

Figura 05. Hierarquia de Valor dos clientes das empresas fornecedoras de insumos agropecuários



FONTE: Coleta de Dados

Este modelo é resultado das informações obtidas a partir das entrevistas realizadas com as empresas e com os clientes. Observa-se que no que se refere ao estado final desejado estão incluídos sentimentos relacionados à questão financeira, como não poderia deixar de ser; porém, pode-se verificar outras expectativas tais como segurança e tranqüilidade, bem como satisfação. O

modelo, então, poderia sugerir a necessidade de que as empresas procurem conhecer seus clientes de uma maneira mais aprofundada e construam relacionamentos mais sólidos com os mesmos.

Ao apresentar os atributos mais valorizados pelos clientes, o modelo mostra que, neste quesito, existem atributos que não estão diretamente relacionados à questão econômica, mas a outros sentimentos e que são extremamente importantes na relação empresa-cliente.

Após a adaptação dos resultados da pesquisa ao Modelo de Hierarquia de Valores WOODRUFF (1997), entende-se como o maior ensinamento que se poderia tirar deste trabalho de pesquisa, a importância de que os valores e expectativas dos clientes sejam conhecidos pelas empresas e a grande utilidade que o Modelo apresenta como fonte de consulta à tomada de decisões e ao planejamento de ações na área de Marketing das organizações.

10. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A partir deste estudo procurou-se delinear a situação de empresas e clientes no setor de agronegócios no município de Cruz Alta no que tange ao tema Valor para o Cliente. Desta forma, os dados coletados representam um grupo limitado, mas representativo estatisticamente. Porém, todo o pesquisador deve ter em mente que seu estudo é uma contribuição ao desenvolvimento de algum tema, mas não é a solução para todas as dúvidas.

A pesquisa realizada limitou-se por alguns fatores, quais sejam:

1. A própria área geográfica, *per se*, é um fator limitante;
2. as questões apresentadas nos instrumentos de coleta de dados proporcionaram conhecer algumas facetas da situação estudada mas, para se obter mais informações e até mesmo aprofundar alguns pontos, seriam necessárias outras perguntas a serem formuladas pois;
4. caberiam maiores investigações acerca de muitas respostas, principalmente das empresas, quando em alguns casos a maioria dos entrevistados respondeu da mesma forma e apenas um forneceu resposta diferente;

11. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O tema Valor para o Cliente é um dos mais ricos a serem estudados pelo Marketing e, como tal, necessita que cada vez mais seja explorado. Assim, além do ramo de agronegócios, existem outros tantos nos quais poderia haver pesquisa semelhante.

Além da análise das percepções acerca de valor de empresas e clientes, poderiam ser realizadas pesquisas acerca de como as empresas criam valor, ou seja, quais critérios priorizam que as leva a ofertar um valor maior; e como formulam e gerenciam seu modelo de valor. Além disto, como os clientes de empresas prestadoras de serviços percebem o valor, e como estas empresas estruturam sua oferta com vistas a criar valor.

A área de serviços, cujo mercado se mostra em crescente expansão, também é um cenário a ser explorado no que se refere a valor para o cliente, devido às características próprias e diferenciadas do produto ofertado. Considera-se aqui, a percepção dos clientes que ocorre de forma diferenciada, tendo em vista a intangibilidade da oferta. Pesquisas sobre valor para o cliente poderiam definir vários modelos de hierarquia de valor, bem como auxiliar estas empresas a estruturar sua oferta e a criar valor perceptível pelo cliente. Outros aspectos mercadológicos podem ser avaliados quanto à sua capacidade de criar valor e poderiam ser abordados em outras pesquisas, tais como: a criação de valor através da logística orientada para o cliente, tendo em vista ser esta uma das principais áreas de suporte à estruturação mercadológica das empresas.

Também como sugestão para futuras pesquisas, observa-se o Endomarketing como uma área a ser explorada, a partir da análise da criação de valor através das pessoas que trabalham na empresa e entregam este valor aos clientes diariamente.

Dentro do tema abordado existem inúmeras pesquisas a serem realizadas. Espera-se que este estudo tenha deixado sua parcela de contribuição .

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. Business Marketing: understanding what customers value. **Harvard Business Review**. November- December 1998,pp.53-65
- BAND, William. Customer-Acelerated Change. **Marketing Management**. Winter 1995.v.4,n.3.
- BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agro-industrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago. **Marketing & Agribusiness – Um Enfoque Estratégico** – Revista de Administração de Empresas. FGV.São Paulo,v.35,n.5, p.30 Set./Out.1995.
- BEARDEN, William; INGRAM, Thomas; LAFORGE, Raymond. **Marketing: Principles and Perspectives**. Irwin Publications: 1995.
- BHOTE, Keki R. O Consumidor por Dentro. **HSM Management**. Março –Abril 1999. Pp.26-30.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva,2000. 2ª Ed.
- DAY, George. **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**. New York: Free Press,1990
- .1994. The Capabilities of Market Driven Organizations. **Journal of Marketing**. v.59.n.4-pp.37-52.
- . 1999. **The Market Driven Organization . Understanding, Attracting and Keeping Valuable Costumers** . New York: Free Press, 1999.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY,John,and WEBSTER, Frederick. Corporate Culture, Customer Orientation and Inovativiness in japanese Firms: A Quadrad Analisys. **Journal of Marketing**.n.57.jan.93.
- GALE, Brad. Satisfaction is Not Enough. **Marketing News**. Oct 27,1997 v31 n22 p18(1)

- GARDIAL, Sarah; WOODRUFF, Robert. **Know Your Costumer: new approaches to understanding customer value and satisfaction.** Cambridge, Blackwell: 1996.
- HAWKINS, Del; BEST, Roger; CONEY, Kenneth. **Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy.** Irwin Publications:1995.
- JONES, Thomas O. and SASSER, W. Earl Jr. Why Satisfied Costumers Defect ? **Harvard Business Review.** P.88-99.Nov./Dec. 1995.
- KOHLI, Ajay; JAWORSKI; Kohli. **Market Orientation: the construct, research na managerial Implications.** Journal of Marketing. V.54,n.2 Apr.90,pp.01-18.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip. **Marketing: Edição Compacta.** São Paulo: Atlas, 1989.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.
- LEMON, Katherine; RUST, Roland & ZEITHAML, Valarie. **O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEGIDO, José Luiz T. I Congresso Brasileiro de Marketing Rural. **Anais.** Lavras-MG, 1985.
- MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing e Agribusiness.** São Paulo:Atlas,1994.1ed.
- MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing e Agribusiness.** São Paulo: Atlas,1995.2 ed.
- NARVER, John; SLATER, Stanley. The Effect of a Market Orientation on a Business Profitability. **Journal of Marketing.**v.54,n.4,Oct.90.pp.20-35.
- OLIVEIRA, Luis Carlos F.S. Comunicação e Marketing Rural: Alternativa de Comunicação Mercadológica Porteiras Afora. **Caderno de Administração Rural.** Lavras. Jan./Dez.1994
- PARASURAMAN, A. Reflections on Gaining Competitive Advantage Trough Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science.** V.25, nº2, pp.154-161. 1997
- PEPPERS, Don. **Marketing Um a Um.** São Paulo: Makron Books, 1996

- PINE, Joseph Pine; PEPPERS, Don and ROGERS, Martha. Do you Want to Keep Your Customers Forever? **Harvard Business Review**. March – April 1995. Pp.103-114
- PRAHALAD, C . K.; RAMASWAMY, Venkatram. Como Incorporar as Competências do Cliente. **HSM Management**. Maio-Junho 2000. pp.42- 53.
- RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. The Value Concept and Relationship Marketing. **European Journal of Marketing**. Feb.1996 v.30 , n2 pp.12-19
- RUST, Roland, ZEITAHML, Valarie e LEMON, Catharine. **O Valor do Cliente**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- SLATER, Stanley; NARVER, John. Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. **Business Horizons**. V.37,n.2, Mar-Apr. 94. pp. 22-28.
- SLATER, Stanley. Developing a Customer Value-based Theory of the Firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**. V.25, n° 2, pp.162-167.
- VIEIRA, Francisco G. David. Marketing Rural: bases, viéses e perspectivas. **Caderno de Administração Rural**. Lavras, Jan./Dez. 1994.
- WEBSTER, Frederick. Defining the New Marketing Concept. **Marketing Management**. v.2, ed.4. Chicago, 1994.
- , (1994). Executing the New Marketing Concept. **Marketing Management**. v.3, ed. 1. Chicago, 1994.
- WOODROOF, Robert. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage.**Journal of the Academy of Marketing Science**.v.25,n.2,pp.139-153.Spring1997.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality , and Value: a means end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. v.52, July 1988, pp.2-22.

ANEXOS

ANEXO 01

QUESTIONÁRIO DA ETAPA EXPLORATÓRIA

Prezado(a) Sr.(a):

1. Identificação da instituição (UFRGS) e da pesquisadora responsável pelo trabalho .
2. Qual a finalidade do trabalho.
3. Importância das respostas

Por favor, escolha e marque com um X quais, dentre as características abaixo, você considera mais importante para escolher a empresa na qual você compra defensivos agrícolas:

- | | |
|--|---|
| 1. () localização e acesso | 12. () tratam o cliente de forma profissional |
| 2. () preços | 13. () sabem ouvir o cliente |
| 3. () formas de pagamento | 14. () flexibilidade nas formas de negociação |
| 4. () atendimento | 15. () cumprimento dos prazos de entrega |
| 5. () produtos de qualidade | 16. () sabem diferenciar os clientes de forma positiva |
| 6. () marcas que são sinônimo de garantia | 17. () tempo de atuação no mercado |
| 7. () atendimento pós-venda | 18. () divulgação de inovações de mercado os clientes |
| 8. () entrega à domicílio | |
| 9. () assistência técnica à campo | 19. () estrutura física da empresa (<i>lay-out</i>) |
| 10. () variedade de produtos | |
| 11. () profissionais e informações atualizados sobre os produtos e sua aplicação. | |

Existe alguma outra característica que não está relacionada acima e que você gostaria de citar? Quai(is)?.....

ANEXO 02

QUESTIONÁRIOS DA ETAPA DESCRITIVA

1. EMPRESAS

Nome da empresa:.....

Nº de funcionários:

Há quanto tempo está no mercado?.....

Principais fornecedores:.....

1. Escolha, entre as características abaixo, as que você reconhece como as que mais influenciam seus clientes a optar por esta empresa, ao invés de uma outra empresa do mesmo ramo: (marque somente as 05 que você considera mais importantes, de 01 a 05, por ordem de importância)

- () forma de atendimento. Qual? _____
- () profissionais e informações atualizadas sobre os produtos e sua aplicação
- () cumprimento dos prazos de entrega
- () trata o cliente de forma profissional
- () assistência pós-venda
- () produtos de qualidade
- () preços
- () grande variedade na oferta de produtos (portfólio)
- () entrega à domicílio
- () flexibilidade nas formas de negociação
- () sabem ouvir o cliente
- () Outra.....

2. Considerando as características que você escolheu na questão 01, que resultados positivos você poderia dizer que elas trazem para seus clientes, após utilizarem os produtos e serviços desta empresa? (descreva com uma palavra) Ou quais são os benefícios originados por este uso?

1..... 3.....

2.....

3. Considerando as características que você escolheu na questão 2, você percebeu algum resultado negativo para o cliente após o mesmo utilizar os produtos/ serviços desta empresa? Existe alguma coisa que o produto/ serviço deixou de fazer pelo cliente? (descreva com uma palavra)

1 3.....

2.....

4. Existe alguma característica que você percebe como negativa, ou “ não muito boa” que poderia influenciar em alguma escolha futura dos clientes ? Qual (is)?.....

5. Quais são os objetivos dos seus clientes com relação a esta empresa, quando buscam esta empresa e utilizam seus produtos e serviços numa negociação com a mesma, ou, o que você julga que os mesmos esperam obter como resultado final?

1..... 3.
2.....

6. Considerando a resposta da questão anterior, os clientes conseguem obter o que desejam:

- Sempre Poucas Vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aprox. 50 % dos casos

7. Analisando a relação custo-benefício, esta empresa proporciona aos seus clientes: “benefícios maiores do que o custo”:

- sempre Poucas vezes
 na maioria da vezes nunca
 em aprox. 50 % dos casos

8. A empresa identifica alguma característica positiva que a faz ser diferente das concorrentes? Em caso afirmativo cite até 03 (três):

9. A empresa identifica alguma característica negativa que a faz ser diferente das concorrentes? Em caso afirmativo, cite até 03 (três) características:

1..... 3.....
2.....

10. A empresa costuma pedir sugestões aos clientes:

- Sempre Em aproximadamente 50 % dos casos
 Na maioria das vezes Poucas vezes
 Nunca

11. Quando um cliente faz alguma sugestão, a empresa leva em consideração e a utiliza como fonte de informação:

- Sempre Poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aprox 50 % dos casos

12. A empresa busca conhecer as necessidades de seus clientes e procura atendê-las:

- Sempre Poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aprox 50 % dos casos.

13. A empresa tem habilidade em diferenciar os clientes, e busca desenvolver algum tipo de trabalho voltada aqueles clientes que podem se tornar clientes leais:

- Sempre poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aproximadamente 50 % dos casos

14. Além do pessoal da área de vendas, outras pessoas que trabalham na empresa têm contato freqüente com os clientes e também procuram entender suas necessidades e atendê-las da melhor forma possível:

- Sempre poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aproximadamente 50 % dos casos

15. Após realizar uma compra, esta empresa continua trabalhando para que se estabeleça um relacionamento de longo-prazo com seus clientes:

- Sempre poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aproximadamente 50% dos casos

16. Esta empresa está continuamente inovando e buscando soluções para que possam cada vez mais, resolver da melhor forma os problemas dos seus clientes:

- Sempre poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aproximadamente 50% dos

17. As informações sobre as experiências vivenciadas com os clientes, sejam positivas ou negativas, são divididas e repassadas a todos os setores da empresa:

- Sempre poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aproximadamente 50% dos casos

2. CLIENTES:

Empresa: (para identificar de qual empresa é cliente)

Há quanto tempo atua na atividade agrícola?.....

Faixa etária : () de 25 à 35 anos () de 35 à 45 anos () de 45 à 55 anos () + de 55 anos

Área Cultivada (em hectares) :.....

1. Escolha entre as características abaixo as que você reconhece como as que mais influenciam você a optar por esta empresa, ao invés de uma outra empresa do mesmo ramo: (marque somente as 05 que você considera mais importantes, de 01 a 05, por ordem de importância)

- () forma de atendimento. Qual? _____
- () profissionais e informações atualizadas sobre os produtos e sua aplicação
- () cumprimento dos prazos de entrega
- () trata o cliente de forma profissional
- () assistência pós-venda
- () produtos de qualidade
- () preços
- () grande variedade na oferta de produtos (portfólio)
- () entrega à domicílio
- () flexibilidade nas formas de negociação
- () sabem ouvir o cliente
- () Outra.....

2. Considerando as características que você escolheu na questão 01, que resultados positivos você poderia dizer que obteve após utilizar os produtos e serviços desta empresa? (descreva com uma palavra) Ou quais benefícios você percebe que obteve após este uso? (cite até três resultados)

- 1.....
- 2.....
- 3.....

3. Considerando as características que você escolheu na questão 2, você percebeu algum resultado negativo após utilizar os produtos/serviços desta empresa? Existe alguma coisa que o produto/serviço deixou de fazer por você? descreva com uma , e no máximo três palavras)

- 1.....
- 2.....
- 3.....

4. Existe alguma característica que você percebe como negativa, ou “não muito boa” e que poderia vir a influenciar alguma escolha futura sua entre esta e outras empresas ?

Qual (is)?.....

5. Quais são os seus objetivos com relação a esta empresa, quando realiza uma negociação com a mesma e utiliza seus produtos e serviços, ou, o que você espera obter como resultado final? (cite até três resultados)

- 1.....
- 2.....
- 3.....

6. Considerando a resposta da questão anterior, você consegue obter o que deseja:

- () Sempre () Poucas vezes
 () Na maioria das vezes () Nunca
 () Em aprox. 50 % dos casos

7. Analisando a relação custo-benefício, você percebe que esta empresa lhe proporciona “benefícios maiores do que o custo”:

- () sempre () Poucas vezes
 () na maioria da vezes () nunca
 () em aprox. 50 % dos casos

8. Você identifica alguma característica positiva que faz a empresa ser diferente das concorrentes? (outras empresas do mesmo ramo) Em caso afirmativo cite até 03 (três):

- 1.....
 2.....
 3.....

8. Você identifica alguma característica negativa que faz esta empresa ser diferente das concorrentes? (outras empresas do mesmo ramo) Em caso afirmativo, cite até 03 (três) características:

- 1.....
 2.....
 3.....

Responda às questões seguintes com base na sua percepção (o que você pensa sobre):

10.A empresa costuma procurar você para sugestões :

- () Sempre () Em aproximadamente 50 % dos casos
 () Na maioria das vezes () Poucas vezes
 () Nunca

11. Quando você dá alguma sugestão , percebe que a empresa leva em consideração e a utiliza como fonte de informação:

- () Sempre () Em aproximadamente 50 % dos casos
 () Na maioria das vezes () Poucas vezes
 () Nunca

12. Você sente que a empresa busca conhecer as necessidades de seus clientes e procura atendê-las:

- () Sempre () Em aproximadamente 50 % dos casos.
 () Na maioria das vezes () Poucas vezes
 () Nunca

13. A empresa tem habilidade em diferenciar os clientes, e busca desenvolver algum tipo de trabalho voltada aqueles clientes que podem se tornar clientes leais:

- () Sempre () poucas vezes
 () Na maioria das vezes () Nunca
 () Em aproximadamente 50 % dos casos

14. Além do pessoal da área de vendas, você percebe que outras pessoas que trabalham na empresa têm contato freqüente com os clientes e também procuram entender suas necessidades e atendê-las da melhor forma possível:

- Sempre poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aproximadamente 50 % dos casos

15. Após realizar uma compra, esta empresa continua trabalhando para que se estabeleça um relacionamento de longo-prazo com seus clientes:

- Sempre poucas vezes
 Na maioria das vezes Nunca
 Em aproximadamente 50% dos casos

16. Esta empresa está continuamente inovando e buscando soluções para que possam cada vez mais, resolver da melhor forma os problemas dos seus clientes:

- Sempre
 Na maioria das vezes
 Em aproximadamente 50% dos casos
 poucas vezes
 Nunca

ANEXO 03

TABELAS DE RESPOSTAS DE CLIENTES – QUESTÕES 06 À 16.

Tabela 01: Questão 06, Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto a obtenção do que o cliente deseja.

Obtenção	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	2	1	4	5		12
	16,7%	8,3%	33,3%	41,7%		100,0%
	8,3%	1,6%	12,9%	10,2%		6,2%
Maioria das vezes	18	50	25	39	25	157
	11,5%	31,8%	15,9%	24,8%	15,9%	100,0%
	75,0%	79,4%	80,6%	79,6%	92,6%	80,9%
50% dos casos	3	12	2	4	2	23
	13,0%	52,2%	8,7%	17,4%	8,7%	100,0%
	12,5%	19,0%	6,5%	8,2%	7,4%	11,9%
Poucas vezes				1		1
				100,0%		100,0%
				2,0%		0,5%
Nunca	1					1
	100,0%					100,0%
	4,2%					0,5%
Total	24	63	31	49	27	194
	12,4%	32,5%	16,0%	25,3%	13,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Tabela 02: Questão 07, Distribuição dos clientes segundo opinião por ordem de importância quanto a percepção dos benefícios recebidos serem maiores do que os custos.

Custo/Benefício	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	1	6	1	8		16
	6,3%	37,5%	6,3%	50,0%		100,0%
	4,3%	9,4%	3,2%	16,0%		8,2%
Maioria das vezes	16	43	25	34	16	134
	11,9%	32,1%	18,7%	25,4%	11,9%	100,0%
	69,6%	67,2%	80,6%	68,0%	59,3%	68,7%
50% dos casos	5	14	5	7	11	42
	11,9%	33,3%	11,9%	16,7%	26,2%	100,0%
	21,7%	21,9%	16,1%	14,0%	40,7%	21,5%
Poucas vezes	1	1		1		3
	33,3%	33,3%		33,3%		100,0%
	4,3%	1,6%		2,0%		1,5%
Total	23	64	31	50	27	195
	11,8%	32,8%	15,9%	25,6%	13,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Tabela 03: Questão 10, Distribuição dos clientes segundo a busca da Empresa por sugestões dos clientes.

Busca por sugestões	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	4	12	8	15	5	44
	9,1%	27,3%	18,2%	34,1%	11,4%	100,0%
	16,7%	18,8%	25,8%	30,0%	18,5%	22,4%
Maioria das vezes	10	36	14	28	19	107
	9,3%	33,6%	13,1%	26,2%	17,8%	100,0%
	41,7%	56,3%	45,2%	56,0%	70,4%	54,6%
50% dos casos	5	13	6	3	3	30
	16,7%	43,3%	20,0%	10,0%	10,0%	100,0%
	20,8%	20,3%	19,4%	6,0%	11,1%	15,3%
Poucas vezes	4	3	2	3		12
	33,3%	25,0%	16,7%	25,0%		100,0%
	16,7%	4,7%	6,5%	6,0%		6,1%
Nunca	1		1	1		3
	33,3%		33,3%	33,3%		100,0%
	4,2%		3,2%	2,0%		1,5%
Total	24	64	31	50	27	196
	12,2%	32,7%	15,8%	25,5%	13,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Tabela 04: Questão 11 - Distribuição dos clientes segundo opinião quanto as sugestões recebidas pela Empresa serem levadas em consideração.

Considerar sugestões	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	3	11	7	14	4	39
	7,7%	28,2%	17,9%	35,9%	10,3%	100,0%
	12,5%	17,2%	22,6%	27,5%	14,8%	19,8%
Maioria das vezes	14	31	18	28	16	107
	13,1%	29,0%	16,8%	26,2%	15,0%	100,0%
	58,3%	48,4%	58,1%	54,9%	59,3%	54,3%
50% dos casos	4	21	3	6	7	41
	9,8%	51,2%	7,3%	14,6%	17,1%	100,0%
	16,7%	32,8%	9,7%	11,8%	25,9%	20,8%
Poucas vezes	3	1	2	3		9
	33,3%	11,1%	22,2%	33,3%		100,0%
	12,5%	1,6%	6,5%	5,9%		4,6%
Nunca			1			1
			100,0%			100,0%
			3,2%			,5%
Total	24	64	31	51	27	197
	12,2%	32,5%	15,7%	25,9%	13,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Tabela 05: Questão 12, Distribuição dos clientes segundo opinião quanto à busca da empresa em conhecer as necessidades do cliente para melhor atendê-las.

Conhecer Necessidades	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	10	18	6	17	7	58
	17,2%	31,0%	10,3%	29,3%	12,1%	100,0%
	41,7%	28,1%	19,4%	33,3%	25,9%	29,4%
Maioria das vezes	14	39	23	30	17	123
	11,4%	31,7%	18,7%	24,4%	13,8%	100,0%
	58,3%	60,9%	74,2%	58,8%	63,0%	62,4%
50% dos casos		7	2	3	3	15
		46,7%	13,3%	20,0%	20,0%	100,0%
		10,9%	6,5%	5,9%	11,1%	7,6%
Poucas vezes				1		1
				100,0%		100,0%
				2,0%		,5%
Total	24	64	31	51	27	197
	12,2%	32,5%	15,7%	25,9%	13,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Tabela 06: Questão 13, Distribuição dos clientes segundo opinião quanto à busca da empresa em desenvolver algum tipo de trabalho voltado aos clientes com o objetivo de torná-los leais.

Trabalho visando lealdade	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	12	25	10	21	7	75
	16,0%	33,3%	13,3%	28,0%	9,3%	100,0%
	50,0%	39,1%	32,3%	41,2%	25,9%	38,1%
Maioria das vezes	12	34	18	19	17	100
	12,0%	34,0%	18,0%	19,0%	17,0%	100,0%
	50,0%	53,1%	58,1%	37,3%	63,0%	50,8%
50% dos casos		5	3	10	3	21
		23,8%	14,3%	47,6%	14,3%	100,0%
		7,8%	9,7%	19,6%	11,1%	10,7%
Poucas vezes				1		1
				100,0%		100,0%
				2,0%		,5%
Total	24	64	31	51	27	197
	12,2%	32,5%	15,7%	25,9%	13,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Tabela 07: Questão 14, Distribuição dos clientes segundo opinião quanto a outras pessoas da Empresa procurarem atender da melhor forma as necessidades do cliente.

Outras pessoas atendem	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	10	26	10	20	11	77
	13,0%	33,8%	13,0%	26,0%	14,3%	100,0%
	41,7%	40,6%	32,3%	39,2%	40,7%	39,1%
Maioria das vezes	13	30	14	19	13	89
	14,6%	33,7%	15,7%	21,3%	14,6%	100,0%
	54,2%	46,9%	45,2%	37,3%	48,1%	45,2%
50% dos casos		8	7	11	3	29
		27,6%	24,1%	37,9%	10,3%	100,0%
		12,5%	22,6%	21,6%	11,1%	14,7%
Poucas vezes	1			1		2
	50,0%			50,0%		100,0%
	4,2%			2,0%		1,0%
Total	24	64	31	51	27	197
	12,2%	32,5%	15,7%	25,9%	13,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Tabela 08: Questão 15, Distribuição dos clientes segundo opinião quanto a empresa trabalhar para estabelecer relacionamento de longo prazo após a venda.

Relacionamento	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	12	30	11	21	7	81
	14,8%	37,0%	13,6%	25,9%	8,6%	100,0%
	50,0%	46,9%	35,5%	41,2%	25,9%	41,1%
Maioria das vezes	11	32	16	28	19	106
	10,4%	30,2%	15,1%	26,4%	17,9%	100,0%
	45,8%	50,0%	51,6%	54,9%	70,4%	53,8%
50% dos casos	1	2	4	1	1	9
	11,1%	22,2%	44,4%	11,1%	11,1%	100,0%
	4,2%	3,1%	12,9%	2,0%	3,7%	4,6%
Poucas vezes				1		1
				100,0%		100,0%
				2,0%		,5%
Total	24	64	31	51	27	197
	12,2%	32,5%	15,7%	25,9%	13,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

Tabela 09: Questão 16, Distribuição dos clientes segundo opinião quanto a busca de inovações e soluções procuradas pela empresa para da melhor maneira resolver os problemas do cliente.

Busca de soluções	EMPRESA					Total
	Sol a sol	Cooplantio	Agrocil	Faccini	Agrocruz	
Sempre	11	30	11	28	10	90
	12,2%	33,3%	12,2%	31,1%	11,1%	100,0%
	45,8%	46,9%	35,5%	54,9%	37,0%	45,7%
Majoria das vezes	12	34	19	19	16	100
	12,0%	34,0%	19,0%	19,0%	16,0%	100,0%
	50,0%	53,1%	61,3%	37,3%	59,3%	50,8%
50% dos casos	1		1	2	1	5
	20,0%		20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	4,2%		3,2%	3,9%	3,7%	2,5%
Poucas vezes				2		2
				100,0%		100,0%
				3,9%		1,0%
Total	24	64	31	51	27	197
	12,2%	32,5%	15,7%	25,9%	13,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Coleta de dados

ANEXO 04 – TABELAS COMPARATIVAS

RESPOSTAS DE CLIENTES E GERENTES

As tabelas a seguir o apresentam as respostas de clientes e gerentes agrupadas em uma mesma tabela, sendo uma tabela para cada atributo apresentado na questão 01 do questionário . A análise comparativa das respostas é apresentada logo após estas tabelas, através da aplicação de testes estatísticos adequados ao caso, considerando para o cálculo, as diferenças de proporção entre os grupos estudados (clientes e gerentes) e a média relativizada de cada grupo de respostas.

Tabela 01: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto à forma de atendimento

Atendimento	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	17,7	35,7	40,0	50,0
2	10,1	20,4	40,0	50,0
3	8,1	16,3		
4	5,1	10,2		
5	8,6	17,3		
Total	49,5	100,0	80,0	100,0
NR	50,5		20,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 02: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto aos profissionais e informações atualizadas sobre os produtos e sua aplicação

Atualizadas	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	25,8	41,5		
2	13,1	21,1	20,0	33,3
3	9,6	15,4	20,0	33,3
4	6,6	10,6	20,0	33,3
5	7,1	11,4		
Total	62,1	100,0	60,0	100,0
NR	37,9		40,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 03: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto ao cumprimento dos prazos de entrega

Prazos	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	7,1	18,7		
2	12,1	32,0		
3	7,1	18,7	20,0	100,0
4	6,6	17,3		
5	5,1	13,3		
Total	37,9	100,0	20,0	100,0
NR	62,1		80,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 04: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto ao tratamento profissional com o cliente

Tratamento	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	16,7	24,8		
2	19,2	28,6	20,0	33,3
3	12,6	18,8	20,0	33,3
4	9,1	13,5	20,0	33,3
5	9,6	14,3		
Total	67,2	100,0	60,0	100,0
NR	32,8		40,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 05: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por de importância quanto à assistência pós-venda

Assistência	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	8,1	20,8		
2	9,6	24,7		
3	8,6	22,1		
4	7,1	18,2	40,0	66,7
5	5,6	14,3	20,0	33,3
Total	38,9	100,0	60,0	100,0
NR	61,1		40,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 06: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto aos produtos de qualidade

Qualidade	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	13,6	21,8		
2	12,1	19,4		
3	13,6	21,8	20,0	33,3
4	12,6	20,2	20,0	33,3
5	10,6	16,9	20,0	33,3
Total	62,6	100,0	60,0	100,0
NR	37,4		40,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 07: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto aos preços

Preços	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	3,5	7,4	40,0	
2	6,1	12,6		
3	12,1	25,3		
4	12,6	26,3		
5	13,6	28,4		
Total	48,0	100,0	40,0	100,0
NR	52,0		60,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 08: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto a grande variedade na oferta de produtos (portfólio)

Oferta	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	2,5	5,6	20,0	50,0
2	6,6	14,6		
3	10,1	22,5		
4	14,6	32,6		
5	11,1	24,7	20,0	50,0
Total	44,9	100,0	40,0	100,0
NR	55,1		60,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 09: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto à entrega a domicílio

Entrega	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	3,0	12,5		
2	1,0	4,2	20,0	33,3
3	2,0	8,3	20,0	33,3
4	10,1	41,7		
5	8,1	33,3	20,0	33,3
Total	24,2	100,0	60,0	100,0
NR	75,8		40,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de dados

Tabela 10: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto à empresa ouvir os clientes

Ouve cliente	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
1	,5	1,4		
2	7,1	19,2		
3	10,1	27,4		
4	8,1	21,9		
5	11,1	30,1	20,0	
Total	36,9	100,0	20,0	100,0
NR	63,1		80,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 11: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto à flexibilidade nas formas de negociação

Flexibilidade	Clientes	
	%	%válido
1	2,0	7,5
2	3,5	13,2
3	6,1	22,6
4	6,6	24,5
5	8,6	32,1
Total	26,8	100,0
NR	73,2	
Total	100,0	

Fonte: Coleta de dados

Tabela 12: Comparação dos clientes e gerentes segundo os clientes obtêm o que desejam

Obtêm	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	6,1	6,2		
Maioria das vezes	79,3	80,9	80,0	80,0
50% dos casos	11,6	11,9	20,0	20,0
Poucas vezes	,5	,5		
Nunca	,5	,5		
Total	98,0	100,0	100,0	100,0
NR	2,0			
Total	100,0			

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 13: Comparação dos clientes e gerentes segundo empresa proporciona aos seus clientes benefícios maiores do que o custos

Custo Benefício	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	8,1	8,2		
Maioria das vezes	67,7	68,7	80,0	80,0
50% dos casos	21,2	21,5	20,0	20,0
Poucas vezes	1,5	1,5		
Total	98,5	100,0	100,0	100,0
NR	1,5			
Total	100,0			

Fonte: Coleta de dados

Tabela 14: Comparação dos clientes e gerentes segundo empresa costuma pedir sugestões aos clientes

Sugestão	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	22,2	22,4		
Maioria das vezes	54,0	54,6	40,0	50,0
50% dos casos	15,2	15,3	40,0	50,0
Poucas vezes	6,1	6,1		
Nunca	1,5	1,5		
Total	99,0	100,0	80,0	100,0
NR	1,0		20,0	
Total	100,0		100,0	

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 15: Comparação dos clientes e gerentes segundo empresa costuma levar em consideração e utiliza como fonte de informação

Informação	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	19,7	19,8		
Maioria das vezes	54,0	54,3	80,0	80,0
50% dos casos	20,7	20,8	20,0	20,0
Poucas vezes	4,5	4,6		
Nunca	0,5	0,5		
Total	99,5	100,0	100,0	100,0
NR	0,5			
Total	100,0			

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 16: Comparação dos clientes e gerentes segundo empresa busca conhecer as necessidades de seus clientes

Necessidades	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	29,3	29,4	20,0	20,0
Maioria das vezes	62,1	62,4	80,0	80,0
50% dos casos	7,6	7,6		
Poucas vezes	0,5	0,5		
Total	99,5	100,0	100,0	100,0
NR	0,5			
Total	100,0			

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 17: Comparação dos clientes e gerentes segundo opinião por ordem de importância quanto à busca da empresa em desenvolver algum tipo de trabalho voltado a clientes com objetivo de torná-los leais

Trabalho	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	37,9	38,1	20,0	20,0
Maioria das vezes	50,5	50,8	80,0	80,0
50% dos casos	10,6	10,7		
Poucas vezes	0,5	0,5		
Total	99,5	100,0	100,0	100,0
NR	0,5			
Total	100,0			

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 18: Comparação dos clientes e gerentes segundo além do pessoal da área de vendas, outras pessoas que trabalham na empresa têm contato freqüente com os clientes e também procuram entender suas necessidades e atende-las da melhor forma possível

Outras pessoas	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	38,9	39,1	20,0	20,0
Maioria das vezes	44,9	45,2	60,0	60,0
50%dos casos	14,6	14,7	20,0	20,0
Poucas vezes	1,0	1,0		
Total	99,5	100,0	100,0	100,0
NR	0,5			
Total	100,0			

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 19: Comparação dos clientes e gerentes segundo trabalha um relacionamento de longo-prazo com seus clientes

Relacionamento	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	40,9	41,1	40,0	40,0
Maioria das vezes	53,5	53,8	40,0	40,0
50% dos casos	4,5	4,6	20,0	20,0
Poucas vezes	0,5	0,5		
Total	99,5	100,0	100,0	100,0
NR	0,5			
Total	100,0			

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 20: Comparação dos clientes e gerentes segundo empresa busca soluções para resolver da melhor forma os problemas dos seus clientes

Problemas	Clientes		Gerentes	
	%	%válido	%	%válido
Sempre	45,5	45,7	20,0	20,0
Maioria das vezes	50,5	50,8	80,0	80,0
50% dos casos	2,5	2,5		
Poucas vezes	1,0	1,0		
Total	99,5		100,0	
NR	0,5			
Total	100,0			

Fonte: Coleta de Dados