

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM NOVOS NEGÓCIOS NO SETOR
AGROPECUÁRIO: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS *STAKEHOLDERS***

**ENTRY STRATEGIES IN NEW BUSINESS IN AGRICULTURAL SECTOR : AN
ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF *STAKEHOLDERS***

Débora Cristina Franzen, Ivanete Schneider Hahn, Maria Carolina Serpa Fagundes de Oliveira,
Maríndia Brachak dos Santos e Flavia Luciane Scherer

RESUMO

Este artigo buscou identificar práticas e estratégias de entrada e crescimento em negócios do setor agropecuário sob a ótica de três importantes *stakeholders* do setor (empresas, consumidores e vendedores). Como objetivos secundários, buscou investigar-se as estratégias que representam vantagem competitiva em empresas agropecuárias; os fatores de satisfação dos consumidores com as empresas agropecuárias, e, finalmente, buscou-se definir o perfil desejado do profissional de vendas do ramo agropecuário sob a ótica de vendedores, consumidores e empresas do ramo. Para isso, conduziu-se três estudos: (1) *survey* com 173 consumidores de produtos agropecuários; (2) levantamento com quatro empresas agropecuárias sobre suas estratégias de entrada em novos mercados; (3) entrevista com sete profissionais em vendas do setor agropecuário. Os resultados evidenciam que as organizações deste ramo devem atentar-se a pesquisa e desenvolvimento de produtos, assistência técnica, produtos de alta tecnologia, atenção constante ao mercado, troca de informações entre os componentes da empresa (*feedback*), identificação das necessidades e desejos dos clientes, avaliação constante dos concorrentes, e devem manter uma equipe de vendas engajada em desenvolver o relacionamento entre a empresa e o consumidor.

Palavras-chave: Agronegócio, Satisfação, Profissional em vendas, Vantagem competitiva.

ABSTRACT

This paper aims to identify the practices and the entry and business growth strategies in the agribusiness sector from the perspective of three important stakeholders (businesses, consumers and sales agents). As a secondary objective, we aimed to investigate the strategies that represent competitive advantage in agribusiness enterprises; the satisfaction of consumers with agricultural companies, and to define the best profile of the agribusiness sales agents from the perspective of sellers, consumers and companies. For this, it conducted three studies: (1) survey with 173 agribusiness products consumers; (2) survey with four agribusiness owners about their entry strategies into new markets; (3) interview with seven agribusiness sales agents. The results show that agribusiness organizations should pay attention to research and product development, technical assistance, high-tech products, constant attention to the market, exchange of information between the company's components (*feedback*), identification of needs and desires of customers, constant evaluation of competitors, and must maintain sales staff engaged in developing the relationship between the company and the consumer.

Keywords: Agribusiness, Satisfaction, Professional sales, Competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial está relacionada à capacidade das empresas de interagirem com o ambiente em que estão inseridas, adaptando-se às condições e tendências de suas áreas de negócios para assim, escolher os caminhos a seguir de acordo com seus objetivos. (SANTOS, 1999)

A abordagem da estratégia é parte intrínseca do planejamento (OLIVEIRA, 2010), o qual possui como objetivo a criação de condições necessárias para que a empresa possa crescer de forma equilibrada. Não obstante, as estratégias de uma organização devem levar em consideração as constantes alterações que ocorrem ao longo do tempo (TREZ; LUCE, 2000).

Grande parte das estratégias das empresas referem-se à conquista e preferência do consumidor, uma vez que compreender suas motivações e adaptar-se a ele tornou-se uma necessidade incondicional à sobrevivência de qualquer negócio. Conscientes de que o alinhamento da organização com os interesses dos clientes é um fator indispensável para o seu sucesso, as empresas investem em compreender a dinâmica do processo de tomada de decisão de compra dos consumidores (SAMARA; MORSCH, 2005).

Esses esforços da empresa almejam uma distinção favorável em relação à concorrência, de modo que possam gerar uma vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2010). Os aspectos que tangem à vantagem competitiva são muito circunstanciais e variam entre os diferentes ramos. Todavia, a vantagem competitiva é identificada em comparação aos concorrentes e, por meio disto, não basta escolher uma única posição estratégica sustentável, pois uma posição de valor irá atrair imitadores (PORTER, 2009).

Além da formalização das práticas estratégicas, a questão central talvez situa-se na essência do pensamento estratégico. O setor de serviços, especialmente o agronegócio, está pouco desenvolvido e ainda não pode ser comparado com os segmentos industriais e comerciais. Não obstante, o agronegócio vem se mostrando um setor em ascensão junto à economia brasileira. Segundo divulgação da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (2013), com base nas pesquisas do IBGE (2013), o desempenho deste setor vem sendo impulsionado pela valorização dos preços internacionais das principais *commodities* agrícolas e pelo aumento da produtividade e da produção das lavouras brasileiras. Ao longo dos anos, o agronegócio é o principal responsável pelo *superávit* da economia brasileira, mostrando assim sua relevância de estudo.

Neste segmento, existe um elo muito forte entre as empresas e o consumidor, que se personifica na imagem do vendedor. Os fatores que influenciam o desempenho deste profissional estão em pauta, buscando-se identificar quais destes fatores possuem maior influência, importância e quanto podem variar de acordo com o tipo de produto e do contexto em que ocorre a venda (DONASSOLO; MATOS, 2012).

Deste modo, esta pesquisa buscou identificar as práticas e estratégias de entrada e crescimento em negócios do setor agropecuário, sob três importantes *stakeholders* do setor (empresas, consumidores e vendedores). Como objetivos secundários, buscou investigar as estratégias que representam vantagem competitiva em empresas agropecuárias. Ainda, verificou-se junto aos consumidores fatores de satisfação com empresas agropecuárias, e,

finalmente, buscou-se definir o perfil desejado do profissional de vendas do ramo agropecuário sob a ótica de vendedores, consumidores e empresas do ramo.

Três estudos, caracterizados como pesquisas multimétodos (qualitativa e quantitativa) foram conduzidos: (1) *survey* com 173 consumidores de produtos agropecuários; (2) levantamento com quatro empresas agropecuárias sobre suas estratégias de entrada em novos mercados; (3) entrevista com sete profissionais em vendas do setor agropecuário.

Para alcançar o proposto, o artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira seção contextualizou os aspectos gerais do trabalho. Em seguida, apresentam-se os conceitos e perspectivas sobre estratégia, planejamento orientado para o mercado, o profissional de vendas e a satisfação dos consumidores. Na terceira seção, são delimitados os aspectos metodológicos que guiaram os três estudos empíricos. Em seguida, constam os resultados e as principais discussões. Por fim, tecem-se as considerações finais do trabalho, as limitações do estudo e sugestões de estudos futuros.

2 ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS NEGÓCIOS

No mundo competitivo, usar estratégia é a maneira de sobreviver (TROUT, 2005). Para o autor, o mundo empresarial é uma guerra, onde a empresa que tiver essa percepção, que apresentar produtos e serviços diferentes e conhecer seus concorrentes para explorar seus pontos fracos e evitar seus pontos fortes, vence. Não obstante, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também das questões sociais, econômicas, da organização das empresas e do aprendizado organizacional (MINZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia refere-se a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los. Logo, sua essência está em fazer as atividades de forma diferente a dos rivais (PORTER, 2009). Deste modo, o objetivo do planejamento estratégico é criar as condições necessárias para que a empresa possa crescer de forma equilibrada.

Para entrar em um novo negócio, há diversos fatores a serem considerados na estratégia de entrada. Há diversos fatores a serem considerados na estratégia de entrada, quando pretende-se ingressar em um novo negócio. Dentre eles, observa-se o empreendedorismo corporativo, que refere-se a um processo que consiste em diversas atividades que almejam explorar as competências empreendedoras (BACKHOLM, 1999). Outros fatores são traduzidos nas cinco forças competitivas, constituídas pelos clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos (PORTER, 2009).

A ameaça de novos entrantes, diz respeito à introdução de novas habilidades e intensa disposição para conquistar participação de mercado, pressionando custos, preços e graus de investimento. Esta ameaça aborda o potencial de lucro do setor e, com isso, as empresas situadas carecem dominar seus preços ou avigorar seus investimentos, para deter os jovens concorrentes (PORTER, 2009). Para o autor, as barreiras de entradas são vantagens que beneficiam as empresas estabelecidas em relação aos entrantes.

O poder de negociação dos fornecedores é a segunda força. Os fornecedores poderosos agregam para si mesmos, maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, restringindo a qualidade ou transferindo custos para os participantes do setor. Logo, se as

empresas não repassarem para os preços seus aumentos de custos, esses fornecedores podem espremer a lucratividade do setor (PORTER, 2009).

O autor apresenta ainda a terceira força, que refere-se ao poder dos clientes. Tais *stakeholders* são poderosos se empregarem o poder de barganha, em relação aos participantes do setor. Dessa maneira, os clientes aplicam seu poder de negociação se forem poucos ou se cada um comprar grandes volumes em comparação com o tamanho de um único fornecedor; se os produtos do setor forem padronizados ou não diferenciados e se os custos de mudança de fornecedor forem baixos para os clientes.

A quarta força constitui-se na ameaça de produtos substitutos, visto que, os substitutos desempenham função idêntica à do produto por meios diferentes, pois diminuem os retornos potenciais de uma indústria, alocando um teto nos preços que as corporações podem fixar com lucro. Por fim, a quinta força é a rivalidade entre os atuais concorrentes, que assume a forma trivial de disputa por posição, que surge por meio de descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias no serviço. Uma rivalidade alta pode limitar a lucratividade do setor. (PORTER, 2009)

De modo geral, as organizações estão em busca por vantagens competitivas de modo a obter um melhor desempenho organizacional, adotando posturas orientadas para fins específicos. Para tanto, múltiplas estratégias e ações organizacionais são encontradas, proporcionando resultados diversos nos mais variados tipos e estruturas organizacionais (ABBADÉ; ZANINI; SOUZA, 2012). A orientação para o mercado tem sido abordada como suas possíveis implicações na estrutura, nos processos, nas pessoas, no desenvolvimento de novos produtos, na inovação e flexibilidade estratégica (TAVARES; PINTO, 2008), e por isso, o tema é abordado na próxima seção.

2.1 Planejamento orientado para o mercado

A orientação do mercado pode ser verificada como uma cultura ou comportamento necessário para dar rumo ao processo de construção de vantagens competitivas e sustentáveis e relacionamentos duradouros com o mercado, sendo que a orientação vem se consolidando como uma cultura ou comportamento que permite melhorar o relacionamento das organizações com seus públicos, gerando valor superior para os clientes (ANTONI; MAGNANTE; DAMACENA, 2013).

Deve ser antecedida pelo reconhecimento de que as pessoas consomem uma multiplicidade de produtos e serviços para cumprir determinadas tarefas. Essas atendem a diferentes objetivos em uma sequência de atividades inseridas no sistema de consumo, o que proporciona uma quase infindável combinação de possibilidades de lançamento de novos produtos e serviços para atendê-las, reduzindo suas chances de fracassos. (TAVARES; PINTO, 2008)

Ressalta-se que a orientação para o mercado é uma forma de como as empresas se posicionam no mercado de modo a obterem um melhoramento em seus resultados operacionais estratégicos. Uma empresa orientada para o mercado pode oferecer soluções que possam ir além das expectativas de valor dos seus clientes (ABBADÉ, 2013).

Conforme Sbragia e Lima (2013), as empresas orientadas para o mercado precisam de melhor integração funcional em seus esforços para criar e desenvolver novos produtos que respondam adequadamente aos sinais de mercado. Os autores sugerem que, a orientação do mercado surge como alternativa para as empresas que desejam voltar-se para as necessidades mercadológicas e transformá-las em insumo para a capacidade competitivas das organizações.

Por fim, a organização orientada para o mercado tem uma capacidade superior de relacionamento com o mercado, que resulta em maior lealdade dos clientes e em vantagens sustentáveis, compromissos mútuos, confiança e elos, passando pelo compartilhamento de informações para o desenvolvimento de tecnologias e produtos (ABBADE; ZANINI; SOUZA, 2012) e gerando maior satisfação – tema abordado na próxima seção.

2.2 O profissional de vendas e a satisfação dos consumidores

Todo e qualquer esforço mercadológico promovido pelas empresas gira em torno da satisfação do consumidor. Atender suas necessidades ou desejos é o meio utilizado pelas empresas para, por meio de uma troca, obter o lucro almejado para a sustentabilidade do negócio. A satisfação pode ser definida como a sensação de prazer ou decepção resultante da comparação do desempenho percebido e das expectativas do consumidor em relação a determinado produto. Esta percepção do consumidor tem a capacidade de determinar se haverá novas compras e a continuidade do relacionamento com a empresa (ROSA, 2001; OLIVER, 2010).

Pelo fato da satisfação estar vinculada as perspectivas do cliente e suas expectativas prévias, surgem desafios por estes aspectos serem essencialmente subjetivos e mutantes e, assim, difíceis de avaliar (RUSSO, 2003). Deste modo, as expectativas e desejos dos consumidores acabam por nortear todas as ações da empresa condizentes com o processo de administração do produto, em todos os seus estágios, além de promover a difusão de inovações para antecipar mudanças que poderão exigir ajustes ou modificações nas estratégias de marketing *mix*.

No ramo agropecuário, grande parte do relacionamento entre empresa e consumidor ocorre por intermédio do profissional de vendas. A venda pessoal funciona como um elo entre a empresa e os clientes, em que “o vendedor é a empresa para muitos de seus clientes e ele exerce papel importante ao trazer para sua empresa informações valiosas sobre os clientes” (KOTLER, 1998, p.597).

Tendo em vista as modificações no ambiente de vendas, o nível de exigência dos clientes é cada vez maior (DONASSOLO; MATOS, 2012), ratificando a importância de se ter vendedores capacitados e em contínuo aprendizado. Para Jaramillo e Mulki (2008), a construção de relacionamentos duradouros é fundamental para competir no mercado atual e a empresa confia esta construção aos vendedores.

Na concepção mais recente da força de vendas, pressupõem-se que, de início, os vendedores não busquem vender um produto ou solucionar algum problema, mas sim, ao contrário, devem mostrar ao cliente como sua empresa pode auxiliá-lo a melhorar sua rentabilidade. Nesta concepção, o vendedor procura unir as duas partes como parceiras para o

lucro (KOTLER, 1998), o que é alicerçado por Gracioso (2005), ao apontar que o futuro das vendas está na construção de relacionamentos.

4 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa multimétodos (qualitativa e quantitativa), sendo os métodos considerados complementares, apesar de suas particularidades metodológicas (GUNTHER, 2006). De modo a atender ao objetivo, que buscou identificar as melhores práticas e estratégias de entrada e crescimento em negócios do setor agropecuário, sob a ótica dos *stakeholders* (definidos aqui como consumidores, empresas e vendedores), conduziu-se três estudos: (1) levantamento com as empresas agropecuárias; (2) *survey* com consumidores de produtos agropecuários; (3) entrevista com profissionais em vendas do setor agropecuário.

4.1 Estudo 1: consumidores de produtos agropecuários

A primeira etapa da pesquisa ocorreu por meio de uma pesquisa *survey* com consumidores de produtos agropecuários, e buscou identificar os fatores de satisfação com empresas agropecuárias, bem como, as competências esperadas no profissional de vendas do agronegócio.

Como universo da pesquisa, delimitou-se as pessoas que são consumidoras diretas de produtos agropecuários, residentes e domiciliados na região compreendida pelos seguintes municípios: Itapiranga, Tunápolis, São João do Oeste, Iporã do Oeste, Mondai, Santa Helena, Belmonte, Descanso, Palmitos e Caibi, localizados no oeste do estado de Santa Catarina. A escolha da região abrangida pela pesquisa se deu pelo setor agropecuário da região ser muito forte e servir de base para a economia regional, movimentando mais de 1 trilhão de reais por ano (dados obtidos junto à secretaria da agricultura dos municípios). Dessa forma, a população-alvo desta pesquisa consiste em 13.681 imóveis rurais cadastrados junto ao INCRA (dados obtidos junto à secretaria da agricultura dos municípios).

A aplicação do questionário ocorreu por meio de uma equipe treinada, que entrevistou a população-alvo na saída de lojas agropecuários, bem como, nas propriedades rurais. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2013. Obteve-se, dessa forma, um total de 173 questionários válidos, sendo estes a amostra dessa etapa da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir dos modelos propostos por Zuñiga e Urdan (2000) sobre a satisfação do consumidor e por Miguel e Cobra (2004) sobre as competências essenciais dos profissionais em vendas. A primeira etapa do instrumento continha informações relativas ao perfil socioeconômico da propriedade e em seguida, foram questionadas sobre sua orientação para o mercado, suas estratégias para entrada em novos negócios e finalmente, sobre o perfil desejado do profissional de vendas. As questões do roteiro de pesquisa foram compostas por uma escala *Likert* de cinco pontos (1-5), variando de ‘discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5)’ e de ‘nada importante (1) a muito importante (5)’.

Os dados coletados foram analisados com o auxílio de *software* de análise estatística (SPSS 21). Inicialmente procedeu-se a preparação da matriz de entrada dos dados, por meio da identificação de *missing values*, *outliers* univariados e pela verificação da normalidade da

distribuição dos dados, por meio do teste Kolmogorov-Smirnov, sendo estes considerados normais. Em seguida, procedeu-se a combinação das variáveis, de modo a gerar os escores das dimensões analisadas, gerando índices de média e desvio padrão.

A amostra incluía respondentes de 10 (dez) municípios. A idade média dos respondentes ficou em 46 anos (entre 17 e 76 anos). A área média da propriedade dos entrevistados é de 18 hectares (entre 5,7 e 110 hectares) e as atividades das propriedades voltam-se a criação de gado de leite (173), cultivo de grãos (53), fumo (52), suinocultura (20), gado de corte (14), avicultura (12) e outros. Em média, essas propriedades possuem faturamento bruto superior a 7 salários mínimos.

4.2 Estudo 2: empresas agropecuárias

A segunda etapa da pesquisa ocorreu por meio de um levantamento com empresas agropecuárias, de modo a identificar as estratégias que representam vantagem competitiva sustentável em empresas agropecuárias, bem como verificar a importância que as empresas atribuem ao profissional de vendas.

Como universo da pesquisa, delimitou-se as empresas que comercializam produtos agropecuários localizadas na mesma região delimitada na análise dos consumidores (Estudo 1). Fez-se um levantamento das empresas desses municípios, identificando assim, sete empresas distintas. Em seguida, procedeu-se um contato inicial via telefone com as empresas e, enviou-se o questionário em formato online para estas empresas. Na primeira tentativa obteve-se apenas duas empresas respondentes e desse modo, enviou-se novamente o questionário, totalizando quatro respostas. O levantamento desses dados ocorreu entre os meses de setembro e dezembro de 2013.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir dos modelos propostos por Garcez (2005) sobre as estratégias de entrada em novos negócios e por Miguel e Cobra (2004) sobre as competências essenciais dos profissionais em vendas. Na primeira etapa do instrumento, as empresas apresentavam informações relativas ao perfil das empresas e, em seguida, foram questionadas sobre sua orientação para o mercado, suas estratégias para entrada em novos negócios e, finalmente, sobre o perfil desejado do profissional de vendas. As questões do roteiro de pesquisa foram compostas por uma escala *Likert* de cinco pontos (1-5), variando de ‘discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5)’ e de ‘nada importante (1) a muito importante (5)’.

Os dados coletados foram analisados com o auxílio de *software* de análise estatística (SPSS 21). Inicialmente procedeu-se a preparação da matriz de entrada dos dados, por meio da identificação de *missing values*, *outliers* univariados e pela verificação da normalidade da distribuição dos dados, por meio do teste Kolmogorov-Smirnov, sendo estes considerados normais. Em seguida, procedeu-se a combinação das variáveis, de modo a gerar os escores das dimensões analisadas, gerando índices de média e desvio padrão.

As quatro empresas que compõem a amostra possuem suas sedes localizadas em três municípios distintos. Os responsáveis pelas respostas exerciam cargos de gerência ou eram os próprios donos das empresas. Por meio da análise do faturamento das empresas, uma delas se

enquadra como empresa de grande porte, e as outras três enquadram-se em empresas de pequeno e médio porte.

4.3 Estudo 3: profissionais em vendas do setor agropecuário

O terceiro estudo buscou compreender a importância do profissional de vendas na relação entre consumidor e empresa do setor agropecuário, sob a ótica dos próprios vendedores. Para a seleção dos entrevistados, foi cogente ter claro os critérios de inclusão dos sujeitos na pesquisa (RESSEL et al., 2008). Logo, estabeleceram-se os seguintes critérios para escolha dos sujeitos: (1) ser vendedor de produtos agropecuários a mais de um ano; (2) ter reconhecida capacidade técnica na área; (3) possuir ao menos ensino técnico-profissionalizante.

Para levantar profissionais que atendessem esses critérios, procedeu-se um levantamento junto a uma empresa de consultoria, bem como junto as empresas varejistas do ramo agropecuário. Dessa forma, entrevistou-se seis profissionais em vendas, no decorrer do mês de janeiro de 2014.

O instrumento de coleta de dados dividiu-se em duas etapas. Primeiramente o profissional era convidado a responder o questionário proposto por Miguel e Cobra (2004) sobre as competências essenciais dos profissionais em vendas, que também continha questões sobre o perfil do respondente. Em seguida, o profissional era convidado a participar de uma entrevista, que teve as questões elaboradas pelas pesquisadoras, de acordo com a literatura.

Na condução da entrevista semiestruturada observou-se os cuidados com o registro do material, que ocorreu meio de gravação de áudio totalizando 6 horas e 44 minutos de gravação, sendo a autorização dos participantes um pré-requisito para a participação na pesquisa. Em seguida, procedeu-se a transcrição das entrevistas em sua literalidade de falas. Após, agrupou-se os dados por palavras e expressões. A partir destes dados a análise foi feita por meio de análise de conteúdo.

Os respondentes pertenciam a cidades distintas, sendo todos do sexo masculino. Em média, possuem 29 anos (entre 22 e 35 anos), são casados ou em união estável (66,7%). 66,7% da amostra possui ensino em nível técnico ou profissionalizante, 16,7% são graduados e os demais estão cursando ensino superior. Em média, os respondentes estão há cinco anos na empresa (entre 4 e 10 anos).

5 RESULTADOS

5.1 Seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios

A seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios encontra-se disposta na análise de três dimensões, sendo: produtos, desenvolvimento de mercado e orientação para o mercado.

O desenvolvimento de novos produtos e de mercados, de acordo com Clark e Fujimoto (1991) faz diferença na competitividade da empresa e de seus produtos no longo prazo. O sucesso deste processo parece estar relacionado com o padrão de consistência global do sistema de desenvolvimento, incluindo a estrutura organizacional, habilidade técnicas, processo de

resolução de problemas, cultura e estratégia. Os autores explicam ainda que desenvolver melhores produtos gera um impacto significativo nos custos, qualidade, satisfação do consumidor e gera, conseqüentemente, vantagem competitiva.

A orientação para o mercado é uma forma como as empresas se posicionam no mercado de modo a obterem um melhoramento em seus resultados operacionais estratégicos. Uma empresa orientada para o mercado pode oferecer soluções que possam ir além das expectativas de valor dos seus clientes (ABBADE, 2013).

Nesse contexto, de modo a compreender a posição das empresas do ramo agropecuário no desenvolvimento de produtos e mercados, bem como sua orientação ao mercado, procedeu-se a análise integrada as dimensões (Tabela 1).

Tabela 1: Análise das dimensões de estratégias de crescimento

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Produtos	3,87	0,433	0,750
Desenvolvimento de mercado	3,33	0,544	0,636
Orientação para o mercado	4,25	0,148	0,810

Fonte: elaborado pelos autores (2015)

Para que uma empresa se torne competitiva no mercado, deve aperfeiçoar continuamente produtos, técnicas de venda, processos, entre outros (TERENCE, 2002). De modo geral, de acordo com a Tabela 1, pode-se verificar que as empresas estão orientadas ao mercado, ao tempo que isso não se reflete na mesma intensidade no desenvolvimento de produtos e do mercado.

Mais especificamente (conforme pode ser visualizado na Tabela 5), quanto aos produtos, os respondentes sugerem que suas empresas investem em pesquisa e desenvolvimento de produtos e que frequentemente lançam produtos novos e que estes produtos não necessariamente seguem as estratégias dos concorrentes. Como práticas de diferenciação, os respondentes indicam a qualidade dos produtos (relacionado à empresa fornecedora) e a tecnologia agregada ao produto.

Quanto ao desenvolvimento de mercado, os respondentes mostram investir pouco na abertura e desenvolvimento de novos mercados, sendo que 75% das empresas exploram mercados onde seus concorrentes estão inseridos. Constata-se que a prestação de serviços, a disposição de produtos diferenciados, de alta tecnologia e com valor agregado são muito importantes para tornar possível a abertura de novos mercados.

No que se refere à orientação para o mercado, os resultados sugerem que as empresas possuem legitimado a troca de informações, tanto do pessoal de vendas para com a empresa sobre as estratégias dos concorrentes, quanto entre seus departamentos sobre experiências com os clientes. Além disso, os entrevistados apontam que todas as áreas funcionais da empresa são integradas para o atendimento das necessidades dos clientes-alvo, e em todas elas ocorre a

discussão regular dos pontos fortes e fracos dos concorrentes pela alta administração. Da mesma forma, constatou-se como essencial dispor de atenção à política de pós-vendas.

Tabela 5: Análise das variáveis de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios

Produtos	Média	Desvio Padrão
A empresa investe em pesquisa e desenvolvimento de produtos.	4,25	0,500
A empresa frequentemente lança novos produtos no mercado	4,25	0,957
(R) Os produtos lançados no mercado seguem as estratégias dos concorrentes	3,00	1,154
(R) Nesta área, é difícil superar os concorrentes	2,00	0,815
Desenvolvimento de mercado		
A empresa investe na abertura e desenvolvimento de novos mercados	3,25	1,500
(R)A empresa frequentemente explora mercados onde os concorrentes estão inseridos	2,50	1,000
A empresa tem uma política de diversificação de novos produtos e mercados	4,25	0,500
Orientação para o mercado		
Nosso pessoal de vendas compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes	4,75	0,500
Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes	4,75	0,500
Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam	4,25	0,957
A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais	3,50	1,732
Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes	4,75	0,500
Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre a necessidade dos clientes	4,25	0,957
Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento, financeira, etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes alvo	4,25	0,500
Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar mais valor para os clientes	4,00	0,816
Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e frequentemente	4,00	0,816
Nós damos muita atenção a serviço pós-venda	3,75	0,500
A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes	4,50	0,577
Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes	4,75	0,500
Nosso alvo são clientes onde temos uma oportunidade de vantagem competitiva	4,25	0,957
Nós compartilhamos recursos com outras unidades de negócio	3,75	0,500

Fonte: elaborado pelos autores (2015)

5.2 Satisfação dos consumidores com as empresas agropecuárias

Considerando que o desenvolvimento de novos produtos e mercados, e a própria orientação para o mercado das empresas melhora a satisfação dos consumidores, buscou-se então fazer o levantamento da satisfação dos consumidores dos produtos agropecuários.

Cabe ressaltar que havendo a insatisfação, o cliente pode concluir que a decisão de compra e relacionamento com a empresa foi insensata e não voltar a comprar o mesmo produto (marca e modelo) (SAMARA; MORSCH, 2005). Neste estudo, levantou-se a satisfação dos consumidores, tomando como base as empresas que estes costumam comprar (Tabela 2).

Tabela 2: Análise das dimensões de satisfação do consumidor

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Satisfação com a empresa	3,24	0,394	0,636
Satisfação com a assistência técnica	3,40	0,629	0,580

Fonte: elaborado pelos autores (2015)

Os resultados anunciam que os consumidores mostram-se satisfeitos, em níveis intermediários (Tabela 2). De modo complementar, como verificado na Tabela 3, constatou-se que a maioria dos respondentes sente-se satisfeito em adquirir os produtos e serviços da empresa atual (3,57), acreditam que tenham feito a escolha certa (3,72), que esta empresa seja exatamente o que precisam (3,59) e que seu serviço é o melhor que já puderam usar (3,43).

Tabela 3: Análise das variáveis de satisfação dos consumidores

Satisfação com a empresa	Média	Desvio Padrão
Esta empresa é exatamente o que eu preciso	3,59	0,745
Fiz a escolha certa ao comprar desta empresa	3,72	0,667
Estou feliz por ter comprado desta empresa	3,57	0,740
Satisfação com a assistência técnica		
O serviço desta empresa é um dos melhores que já pude usar	3,43	0,808
Seria difícil para nossa propriedade gerar vendas e lucros sem este fornecedor	3,09	1,04
O fato de a empresa oferecer assistência técnica é fator determinante para que eu continue comprando seus produtos	3,61	0,912
Nada é tão importante na escolha da empresa como o preço dos produtos que esta oferece	3,46	1,008

Fonte: elaborado pelos autores (2015)

Neste quesito ainda, uma parte dos respondentes sugerem que seria difícil para a sua propriedade gerar vendas e lucros sem este fornecedor. A satisfação dessa parcela, de acordo com Carvalho (2010), possui grande impacto sobre a disposição para pagamento.

A maioria dos respondentes (62,4%) afirma também que o fato de a empresa oferecer assistência técnica é fator determinante para que continue comprando seus produtos desta empresa (3,61). O preço, por sua vez, também mostra-se determinante para 54,4% dos respondentes.

5.3 Importância do profissional de vendas na relação empresa/consumidor

No ramo agropecuário, grande parte do relacionamento entre empresa e consumidor ocorre por intermédio do profissional de vendas. A venda pessoal funciona como um elo entre a empresa e os clientes, em que “o vendedor é a empresa para muitos de seus clientes e ele exerce papel importante ao trazer para sua empresa informações valiosas sobre os clientes” (KOTLER, 1998, p.597).

De modo a compreender a importância do vendedor e suas competências essenciais para tornar-se mais eficaz, procedeu-se o levantamento com as empresas, consumidores, e também junto aos próprios vendedores. Estes resultados encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4: Análise das dimensões de competências do profissional de vendas

DIMENSÕES	CONSUMIDORES		EMPRESAS		VENDEDORES	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Suporte a competitividade	3,91	0,647	4,65	0,341	4,70	0,239
Integração operacional	4,12	0,723	4,50	0,408	4,18	0,593
Relacionamento eficaz	4,48	0,436	4,81	0,375	4,71	0,281
Importância do vendedor*	7,75		8,50		8,75	

Fonte: elaborado pelos autores (2015) - * A nota poderia variar entre 0 e 10.

Verifica-se que a importância atribuída ao profissional de vendas para o fechamento de um negócio é bastante significativa, mesmo no menor índice, o atribuído pelos consumidores (7,75). De modo complementar, na Tabela 5, encontra-se a análise por variável observável, que permite as próximas análises.

Tabela 5: Análise das variáveis de competências do profissional de vendas por amostra

	Consumidores		Empresas		Vendedores	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Suporte a competitividade						
Autoconfiança	4,28	0,719	4,50	0,574	4,75	0,462

Estratégia	3,97	0,858	5,00	0,000	4,62	0,517
Criatividade e Flexibilidade	3,64	1,09	4,50	0,574	4,87	0,353
Comunicação	3,98	1,08	4,75	0,500	4,75	0,462
Vendas e Marketing	3,68	0,963	4,50	0,574	4,50	0,534
Relacionamento eficaz						
Integridade e confiança	4,44	0,631	5,00	0,000	4,87	0,353
Negociação	4,46	0,660	4,75	0,500	5,0	0,000
Produtos e serviços	4,39	0,662	4,75	0,500	4,5	0,755
Orientação a clientes	4,65	0,625	4,75	0,500	4,5	0,534
Integração operacional						
Conhecimento básico em informática	4,01	0,921	4,25	0,500	3,75	0,707
Capacidade de trabalhar em equipe	4,23	0,898	4,75	0,500	4,62	0,744

Fonte: elaborado pelos autores (2015)

Para os consumidores, dentre os fatores de suporte a competitividade, a estratégia foi considerada a mais importante, seguida da habilidade de comunicação. Da dimensão de relacionamento eficaz, obteve maior importância a integridade e confiança do profissional. Já quanto ao fator de integração operacional, a capacidade de trabalho em equipe foi o item mais determinante. Já as empresas, destacaram a comunicação, a confiabilidade e a postura do profissional como as competências mais importantes do profissional de vendas.

Os vendedores, por sua vez, atribuíram importância aos fatores de suporte a competitividade como a autoconfiança, seguida da habilidade de comunicação. Da dimensão de relacionamento eficaz, inferiram maior importância a orientação a clientes, seguida da negociação e integridade e confiança. Já quanto ao fator de integração operacional, a capacidade de trabalho em equipe mostrou-se mais relevante.

5.3 A venda como determinante na estratégia de empresas do ramo do agronegócio

Considerando a importância atribuída ao profissional de vendas na criação e desenvolvimento de relacionamento entre a empresa e o consumidor no ramo agropecuário, buscou-se conhecer quais são as melhores práticas de atendimento aos consumidores, junto com uma amostra de 7 vendedores, de reconhecida capacidade técnica.

No que se refere a técnica de abordagem a clientes novos, de acordo com os entrevistados, inicia normalmente de uma indicação de um cliente em potencial. Quando identificam um cliente que pode ser formador de opinião, costumam oferecer uma amostra gratuita do produto, de modo que este sinta-se mais à vontade em testá-lo. Além disso, o profissional deve conhecer a empresa, o produto, a tecnologia de base, e deve prestar toda a assistência técnica necessária. Evidenciam ainda a necessidade do profissional de vendas em confiar no produto que representa, como ferramenta determinante para a venda.

Quando a abordagem refere-se a clientes dos produtos, ou seja, aqueles que já utilizam o produto, os entrevistados enfatizam a necessidade de dispor de tempo e atenção no atendimento. Explicam ainda, que deve-se oferecer produtos e serviços diferenciados, que aumentem a produtividade e rentabilidade do cliente. Nessa perspectiva, a assistência técnica e acompanhamento frequente das atividades da propriedade possuem um papel determinante.

A diversificação foi elencada como fator determinante para decisão de compra, uma vez que ter diversidade de produtos a oferecer auxilia no convencimento do consumidor, e pode-se sugerir o produto que melhor atende à necessidade ou desejo do comprador. Contudo, essa diversificação deve ser em quantidade limitada, uma vez que uma quantidade muito grande de produtos pode atrapalhar na hora da venda, por não haver foco.

Além da diversificação, os entrevistados inferiram grande importância à implementação de produtos novos pelas empresas. *Os produtores adoram inovações. É uma forma de diferenciar e a empresa vai adequando seu portfólio* (ENTREVISTADO C). Contudo, cabe ressaltar que os produtos novos devem ter ênfase na produtividade e lucratividade, grandes focos dos consumidores desse segmento.

Os erros que devem ser evitados pelo profissional em vendas, elencados pelos entrevistados, referem-se ao descumprimento de prazos, ausência de sinceridade e comprometimento, falar mal do produto concorrente ou de outros clientes, forçar a venda ou querer vender sem conhecer as necessidades do cliente.

No que tange à política de pós-vendas, os entrevistados afirmam que deve-se organizar o tempo de modo a fazer visitas frequentes ao cliente, para acompanhar todo o processo e prestar a devida assistência técnica. Para o Entrevistado A o pós-vendas é *fator determinante para fidelização*. Cabe ressaltar que o pós-vendas não funciona somente para melhorar o relacionamento com o cliente, e sim, como uma fonte importante de *feedback* do produto para as empresas. Quanto à abertura da empresa a receber *feedback* dos produtos e das políticas de venda, os entrevistados afirmam que estas costumam recebê-las. Em tempo, os entrevistados comentam que as empresas demoram para efetivar mudanças sugeridas.

Infere-se que “compreender o processo pós-compra, que inclui o consumo, a avaliação pós-escolha e as disposições resultantes [...], é conhecimento fundamental para o profissional de marketing prover altos níveis de satisfação aos clientes, atingindo o propósito organizacional” (SAMARA; MORSCH, 2005, p.204).

Analisando, de modo integrado, verifica-se a importância atribuída em conhecer o cliente. Para os entrevistados, em todas as abordagens ao cliente, há a necessidade de conhecê-lo para utilizar-se da técnica de venda mais adequada. Os entrevistados ressaltam ainda a importância de desenvolver um relacionamento com o cliente, o que ratifica o proposto por Kotler (2000), que explica que o objetivo empregado na força de vendas não consiste mais em apenas “vender, vender e vender”, e sim, trata-se em mostrar ao cliente como a empresa pode auxiliá-lo a melhorar sua rentabilidade, buscando assim unir as duas partes como “parceiras para o lucro”.

6 CONCLUSÕES

Este artigo buscou identificar as melhores práticas e estratégias de entrada e crescimento em negócios do setor agropecuário, sob a ótica dos *stakeholders* (empresas, consumidores e vendedores). Para isso, conduziu-se três estudos: (1) *survey* com consumidores de produtos agropecuários; (2) *survey* com as empresas agropecuárias; (3) entrevista com profissionais em vendas do setor agropecuário.

A primeira conclusão que pode ser retirada deste estudo é a de que as organizações devem atentar-se a pesquisa e desenvolvimento de produtos, assistência técnica, produtos de alta tecnologia, atenção constante ao mercado, troca de informações entre os componentes da empresa (*feedback*), identificação das necessidades e desejos dos clientes, avaliação constante dos concorrentes, e equipe de vendas engajada em desenvolver o relacionamento entre a empresa e o consumidor.

Assim, para alcançar o desempenho econômico esperado, que seria fruto da entrada em novos mercados, a empresa deve direcionar-se ao desenvolvimento de estratégia corporativa baseada também em valores institucionais e, ainda, considerar a sua existência na relação entre empresa e consumidor, bem como de seu elo, que é o profissional de vendas.

Nesse sentido, considerando o reconhecimento destes *stakeholders* quanto a importância do profissional de vendas, cabe destacar as competências desejadas deste profissional do ramo agropecuário, que deve: conhecer o cliente para adaptar sua técnica de venda; ser educado, comprometido, sincero, seguro, comunicativo, estratégico, íntegro e ampla capacidade de negociação.

Como forma de conclusão, espera-se que os padrões de entrada em novos negócios elencados neste estudo, possam ser úteis para o aprofundamento dos estudos acadêmicos sobre estratégia empresarial e a entrada em novos negócios. Na medida em que as organizações adquirem a consciência da existência desses padrões, por níveis do ambiente, e de onde elas se situam em função de seu contexto institucional de referência, elas podem orientar-se mais adequadamente no estabelecimento de suas estratégias de modo a auferir vantagens competitivas.

Quanto as limitações desse estudo, dada as características específicas da região em estudo, e as amostras não significativas, os resultados não devem ser extrapolados para outras realidades de forma indiscriminada. Logo, o contexto utilizado para a coleta de dados pode ser considerado uma fronteira e limitar a generalização dos resultados. Além disso, deve-se destacar a limitação implícita da avaliação subjetiva das entrevistas.

Como parâmetros futuros, indica-se a exploração de outros *stakeholders* envolvidos no processo de entrada das empresas em novos mercados no ramo agropecuário. Indica-se ainda, considerando a importância do agronegócio no Brasil, que se estendam as análises para criar um modelo ideal de entrada em novos mercados no setor.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E.B. Orientações para mercado e para aprendizagem: interdependência, complementaridade. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.12, n.2, p.138-164, 2013.

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 1, p. 118-136, 2012.

ANTONI, V. L.; MAGNANTE, L. H.; DAMACENA, C. Orientação para o mercado: influência sobre os processos de comunicação na Embrapa Trigo. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 1, p. 78-102, 2013.

BACKHOLM, A. *Corporate Venturing: An overview*. Helsinki University of Technology, Espoo-Finland, 1999.

CLARK, B. K.; FUJIMOTO, T. *Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry*. Harvard Business School Press, 1991.

DONASSOLO, P.H.; MATOS, C.A. Fatores influenciadores do desempenho em vendas: um estudo sobre o vendedor atacadista. In: V Encontro de Marketing na ANPAD, *Anais...* Curitiba/PR, 2012.

GARCEZ, M. P. **A seleção das estratégias de crescimento e entrada em novos negócios** – um estudo de casos na indústria petroquímica. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

GRACIOSO, F. *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 5ªed., São Paulo: Atlas, 2005.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.22, n.2, p.201-210, 2006.

IBGE. *Censo Agropecuário 2006*. Disponível em:
http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf. Acesso em:
02/06/2013.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ªed., São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10ª Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MIGUEL, N.A.; COBRA, M.H.N. As competências essenciais dos profissionais em vendas de produtos perecíveis: um modelo genérico de competências. In: XXVIII Encontro da ANPAD, *Anais...* Curitiba/PR, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia: um roteiro do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 28ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 2ªed. New York: M.E. Sharpe, 2010.

PORTER, M. E. *Competição: On competition*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RESSEL, L.B.; BECK, C.L.C.; GUALDA, D.M.R.; HOFFMANN, I.C.; SILVA, R.M.; ROHDE, L. A. *Markor: Uma medida de orientação para o mercado testada em empresas industriais gaúchas*. Porto Alegre, 1997.

ROSA, F. *Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos*. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de São Paulo/SP, 2001.

RUSSO, F. L. P. *Gestão em odontologia*. São Paulo: Lovise, 2003.

SAMARA, B.S.; MORSCH, M.A. *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, J.P. *Estratégia e vantagem competitiva na prestação de serviços: uma abordagem para a administração de serviços de assistência médica*. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 1999.

SBRAGIA, R.; LIMA, M. O. Orientação para mercado e interface funcional: evidências em projetos de desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração e Inovação*, v.10, n.3, p.184-207, 2013.

TAVARES, M. C.; PINTO, V. B. Novos produtos sob o enfoque do sistema de consumo e a orientação para o mercado. *Gestão e Sociedade*, v.2, n.3, p.1-30, 2008.

TERENCE, A.C.F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Dissertação (mestrado em Engenharia), Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2002.

TREZ, G.; LUCE, F.B. Os serviços ao cliente como estratégia de marketing. In: XXIV Encontro da ANPAD, *Anais...* Florianópolis/SC, 2000.

TROUT, J. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Mackroon Books, 2005.

ZUÑIGA, K.M.H.; URDAN, A.T. Satisfação do cliente com serviços de assistência técnica automobilística e lealdade dele ao fabricante do veículo. In: XXIV Encontro da ANPAD, *Anais...* Florianópolis/SC, 2000.