

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ROGER FERNANDES CORONEL ALBERTO**

**MARKETING ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS DE  
ARMAZENAMENTO DE GRÃOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AGRO  
ESTEIO.**

MARACAJU – MS  
2014

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ROGER FERNANDES CORONEL ALBERTO**

**MARKETING ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS DE  
ARMAZENAMENTO DE GRÃOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AGRO  
ESTEIO.**

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, como parte das exigências do Curso Administração – sob orientação da Prof. Alex Sandro Richter Von Mühlen.

MARACAJU – MS  
2014

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU**

**REITOR**

Prof. Dr. Fábio Edir dos Santos Costa

**PRÓ-REITORA DE ENSINO**

Prof.<sup>a</sup> Dra. Silvana Aparecida de Freitas

**COORDENADOR DE CURSO**

Prof. Me. Alex Sandro Richter Von Mühlen

**ORIENTADOR**

Prof. Me. Alex Sandro Richter Von Mühlen

A monografia intitulada “**Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas de Armazenamento de grãos: um estudo de caso na empresa Agro Esteio**”, apresentada por Roger Fernandes Coronel Alberto, como exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração da UEMS – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade Universitária de Maracaju, foi considerada aprovada.

Maracaju MS, 10 de novembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Me. Alex Sandro Richter von Mühlen**

**Prof. Carlos Ronaldo Mafuci**

**Prof.<sup>a</sup> Ana Rita Carvalho**

### Resumo

O presente trabalho baseia-se em um estudo de caso realizado na empresa Agro Esteio prestadora de serviço de armazenamento de grãos, na região de MARACAJU-MS. O objetivo principal foi estudar as estratégias de marketing adotadas pela empresa de armazenamento Agro Esteio para se manter competitiva no mercado e contornar as dificuldades enfrentadas pelo setor de armazenamento, e como objetivos específicos: estudar as estratégias para fidelização do cliente; perceber como ocorrem as estratégias para a fidelização do cliente; comparar as estratégias utilizadas pela Agro Esteio com as da literatura. Para tanto foram utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica para levantamento teórico, da observação *in loco*, e da entrevista com o administrador. Conclui-se que, dentre as estratégias para a fidelização do cliente, destaca-se a gestão do relacionamento com o cliente pelo grau de pessoalidade das informações, tornando seu uso indispensável para que se alcance a satisfação do cliente.

**Palavras chaves:** Marketing de serviços, Armazenamento de grãos, estratégias de fidelização.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>1.1 PROBLEMA.....</b>	<b>09</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>09</b>
<b>1.3 HIPÓTESE.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 MARKETING.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 MARKETING DE SERVIÇOS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 SISTEMAS DE MARKETING.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 MARKETING ESTRATÉGICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 MIX DE PRODUTOS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.7 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA PRODUÇÃO DE GRÃOS PARA O PAÍS .....</b>	<b>23</b>
<b>2.8 ARMAZENAMENTO DE GRÃOS.....</b>	<b>25</b>
<b>2.9 GARGALOS NO ESCOAMENTO DE GRÃOS.....</b>	<b>28</b>
<b>3 MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 CENÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 PERFIL DA EMPRESA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 RESULTADOS DAS OBSERVAÇÕES NA EMPRESA.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo moderno e globalizado, as empresas precisam estar sempre atentas em como podem obter uma maior captação de clientes e assim melhorar cada vez mais seu atendimento, e no que diz a respeito à prestação de serviços de armazenagem de grãos, o cenário não é diferente.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar as estratégias de marketing adotadas pela Agro Esteio, empresa de armazenagem de grãos do município de Maracaju, a fim de se manter competitiva no mercado.

A importância do trabalho se apresenta devido ao destaque que o setor de armazenagem tem no agronegócio e conseqüentemente para o país, pois sendo o Brasil um dos principais fornecedores de produtos agropecuários para o mundo, segundo os gráficos de 2010 do MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o agronegócio se fez presente na economia devido ao reflexo do superávit (U\$ 60 bilhões) da balança comercial do agronegócio no superávit (U\$ 20 bilhões) da balança comercial do país em 2010.

O serviço de armazenagem de grãos é a peça fundamental para a logística do escoamento de grãos, sendo responsável direta tanto na redução dos custos com o transporte quanto nas perdas com o processo. Infelizmente o setor apresenta deficiente no quadro geral, o que acaba além de aumentando os custos para os produtores, também diminuindo a competitividade do grão brasileiro.

Segundo o pesquisador da Embrapa Soja e presidente da Abrapós – Associação Brasileira de Pós-Colheita, Irineu Lorini, para a competitividade do grão brasileiro no mercado interno e externo, o país precisa de qualidade. Com os problemas que o Brasil possui atualmente em logística e armazenagem, estará trilhando um caminho no qual permite que o grão fique muito vulnerável a problemas de qualidade, quantidade de contaminantes, qualidade de proteína e de óleo. No milho, há a questão da perda do valor nutricional. Ao mesmo tempo em que o Brasil está aumentando a produção de grãos, ele está perdendo em qualidade. Em um determinado momento poderá refletir tanto no mercado local como no mercado externo.

Tal necessidade despertou a atenção do governo, que pretende combatê-la através de programas para o incentivo da construção de novos silos. Programas como o MODERINFRA, financiamento que visa à renovação e a instalação de novos

armazéns particulares, para o qual o Governo Federal destinou 500 milhões de reais.

Essas medidas de incentivo a criação de novos silos, acabam afetando diretamente o panorama da empresa estudada, que terá em curto espaço de tempo um número maior de concorrentes diretos inseridos no mercado. Pois os projetos do Governo Federal visam sanar os gargalos da distribuição de grãos, e estes se localizam nas armazenagens próximas as unidades produtoras.

As empresas mais desenvolvidas do setor reconhecem que uma importante revolução esta acontecendo em termos de mercado e de marketing. Nos dias de hoje as empresas estão focando a retenção dos clientes, ou seja, ao invés de simplesmente adquirirem novos clientes, visam identificar seus clientes mais lucrativos e fornecer a eles um serviço diferenciado, conforme a necessidade de cada segmento de mercado. Por meio da segmentação de mercado pode-se conhecer melhor as necessidades e os desejos dos clientes.

O foco da qualidade é a satisfação do cliente. Com o cliente satisfeito pode se lucrar mais e se ter maiores perspectivas de negócios, além de melhorar o clima de cooperação e entusiasmo de todos os envolvidos. As empresas que realmente buscarem não só beneficiar os proprietários, mas também se preocupar em fidelizar e cada vez mais buscar novos serviços para complementar o de armazenagem farão com que seus clientes procurem cada vez mais seu armazém para depositarem seus produtos e por muito tempo.

Neste trabalho, será demonstrado como a Agro Esteio está assimilando a concorrência de outras formas de armazenamento de produto, e com isso não elevando seu preço na prestação de serviços de armazenagem e com um projeto arrojado no que diz respeito a uma das mais importantes áreas do marketing que é a satisfação do cliente, conquistou seu espaço no setor de armazenagem de grãos, sendo uma das maiores e mais confiável empresa da cidade de Maracaju.

## 1.1 PROBLEMA

O Brasil possui a exportação de grãos como uma de suas principais atividades econômicas, sendo segundo o MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o primeiro produtor e exportador de café, açúcar, etanol de cana-de-açúcar e suco de laranja, além de liderar o ranking de vendas externas do complexo soja (farelo, óleo e grãos).

Entretanto o país possui um déficit de armazenamento de grãos anual, que figura em torno de 40Mt (milhões de toneladas). Segundo Gallardo (2010), a capacidade estática de armazenagem é inferior à produção de grãos agrícolas, 120Mt ante uma 160Mt de grãos produzidas em 2007. Considerando-se a recomendação da FAO, Fundação da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação, para que a capacidade estática de armazenagem de um país seja igual a 1,2 vezes sua produção agrícola anual, o nível indicado para o Brasil é de cerca de 190Mt de capacidade, o que corresponde a um déficit nacional de capacidade da ordem de 70Mt.

Esse déficit não se converte em benefício para o setor de armazenagem, pois apesar da demanda, o produtor necessita buscar a redução de seus custos, sendo assim a demanda pelo serviço não implica em ganhos para as empresas de armazenagem. De acordo com demonstrado, surge o seguinte questionamento: Se existe um déficit de cerca de 25% do serviço de armazenagem para a produção do país, por que ainda as empresas do setor de armazenagem em Maracaju sentem dificuldades em se expandirem?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A cidade de MARACAJU – MS é uma das mais importantes cidades no setor agrícola do estado, é o quinto município em movimentação econômica e mede o oitavo índice de desenvolvimento humano municipal e indicada como o maior produtor de soja do Mato Grosso do Sul segundo previsão do Sistema de Informação Geográfica do Agronegócio (SIGA), sendo o processo de comercialização de grãos a principal atividade econômica responsável pelo crescimento e desenvolvimento do município.

Maracaju é um município com 41.099 mil habitantes estimados, distribuídos pela zona urbana e zona rural, segundo informações do censo demográfico de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. A base da economia do município de Maracaju é o agronegócio, destacando principalmente no cultivo de soja e milho.

Deste modo a existência de um setor de armazenagem de grãos eficiente representa uma grande necessidade para o município.

Segundo D'arce (2004), uma unidade armazenadora, técnica e convenientemente localizada, constitui uma das soluções para tornar o sistema produtivo mais econômico. Além de propiciar a comercialização da produção em melhores períodos, evitando as pressões naturais do mercado na época da colheita, a retenção de produto na propriedade, quando bem conduzida, apresenta inúmeras vantagens. Dentre elas devem ser citadas:

- Minimização das perdas quantitativas e qualitativas que ocorrem no campo, pelo atraso da colheita ou durante o armazenamento em locais inadequados.

- Economia do transporte, uma vez que os fretes alcançam seu preço máximo no "pico de safra". Quando o transporte for necessário, terá o custo diminuído, devido à eliminação das impurezas e do excesso de água pela secagem.

- Maior rendimento na colheita por evitar a espera dos caminhões nas filas nas unidades coletoras ou intermediárias.

- Melhor qualidade do produto, evitando o processamento inadequado devido ao grande volume a ser processado por período da safra, como por exemplo, a secagem à qual o produto é submetido, nas unidades coletoras ou intermediárias.

- Obtenção de financiamento por meio das linhas de crédito específicas para a pré-comercialização.

Para melhor compreender a realidade vivida pelas empresas de armazenamento de grãos, foi realizada uma pesquisa exploratória em uma empresa do setor. A pesquisa realizada foi um estudo de caso, desenvolvido na empresa Agro Esteio, por ser uma empresa que vem se consolidando no serviço de armazenamento de grãos, conseguindo prestar um serviço de qualidade sem, no entanto elevar seu preço na prestação de serviços de armazenagem.

Convém destacar ainda, que dentre os Armazéns Gerais localizados na cidade de Maracaju a empresa estudada é, segundo observações do autor, a que mais se destaca no setor.

### **1.3 HIPÓTESE**

Apesar da necessidade e da importância do setor de armazenamento de grãos para a cidade, e mesmo diante da enorme demanda pelo serviço, as empresas de armazenamento não conseguem expandir-se, ou seja, apesar da demanda existe a necessidade de adequar o preço do serviço para o cliente, o produtor, que sofre pela pressão dos altos custos de produção e, por muitas vezes, deixa de utilizar o serviço de armazenagem de forma adequada, passando a comercializar sua safra logo após a colheita sofrendo com a sazonalidade dos preços.

Esta atitude reflete no setor de armazenamento que perde deste modo pela não utilização de seu serviço, acabando por manter o quadro do gargalo na logística de escoamento da safra, além da perda da qualidade do grão e do melhor preço de venda.

Portanto as empresas do setor de armazenamento devem buscar todos os recursos possíveis para evitar a perda do cliente, em especial as estratégias de marketing para a busca da satisfação e da fidelização do produtor.

Sendo assim resolveu-se estudar as estratégias de marketing adotadas pela empresa de armazenamento Agro Esteio para se manter competitiva no mercado oferecendo a seus clientes um serviço de qualidade e de custo adequado a realidade vivida pelo produtor brasileiro.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo deste trabalho é estudar as estratégias de marketing adotadas pela empresa de armazenamento Agro Esteio para se manter competitiva no mercado e contornar as dificuldades enfrentadas pelo setor de armazenamento.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudar as estratégias para fidelização do cliente;
- Perceber como ocorrem as estratégias para fidelização do cliente;
- Comparar as estratégias utilizadas pela Agro Esteio com as da literatura.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 MARKETING

De acordo com a American Marketing Association– AMA, define marketing como uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

Partindo da palavra em si, marketing apesar de ser uma expressão anglo-saxônica, deriva da palavra “mercare” do latim, que definia o ato de comercializar produtos na Roma antiga. Conforme comenta Cobra (2009) “A essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos”.

Já para Kotler & Keller (2006) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, podendo ser sintetizado dizendo que ele “supre necessidades lucrativamente”.

Mas devido a amplitude de atividades e funções abarcados pelo tema, podemos estabelecer diferentes definições de marketing sob as perspectivas sociais e gerenciais. Para Kotler & Keller (2006), uma definição social de marketing seria um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros. E em uma definição gerencial, o marketing poderia ser descrito como “a arte de vender produtos”.

Mas o objetivo do marketing deve transcender o ato de vender, conforme observa Peter Drucker (*apud KOTLER & KELLER, 2006, p.4*):

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária seria tornar o produto ou o serviço disponível.

Portanto o objetivo principal do marketing não seria necessariamente vender, mas sim conhecer as necessidades do cliente, a fim de produzir produtos e serviços que possam ir de encontro com tais necessidades, desenvolvendo as suas demandas. Conforme aponta Cobra (2009, p.4) “O verdadeiro papel do marketing é

administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou serviço que, por suas características intrínsecas, atenda a necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas.”

### **2.1.2 MARKETING DE SERVIÇOS**

Os serviços permeiam todos os aspectos de nossas vidas atualmente. Assim, tem-se observado um crescimento da importância dos serviços na economia mundial: a indústria de serviços é responsável por 58% do produto interno bruto mundial (PIB). No Brasil, os serviços já constituem 55% do PIB (ARAÚJO, GORGULHO, 2002).

O marketing de serviços é considerado diferente do de produtos, devido à natureza e às características distintas do serviço, que acabam por afetar enormemente a elaboração de programas de marketing.

Para Kotler & Keller (2006), os serviços apresentam quatro características principais: Intangibilidade, Inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Já Zeithaml (2003), os serviços diferem dos produtos por serem intangíveis, heterogêneos, simultaneidade entre produção e consumo, e perecibilidade.

O que acaba sendo apoiado por Araújo & Gorgulho (2002), que enumeram como características distintas dos serviços: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade.

Portanto, apesar de se mudarem as nomenclaturas, em essência pode-se definir como as características principais dos serviços:

A intangibilidade, ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos. A fim de reduzir essa incerteza os compradores procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço. As prestadoras de serviços tentam demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de prova física e apresentação (instalações, porte do pessoal, equipamentos).(KOTLER & KELLER, 2006)

Mas Zeithaml (2003) pondera sobre o espectro da tangibilidade que os serviços, apesar de serem relativamente intangíveis em totalidade raramente o são, de mesmo modo, nenhum produto é puramente tangível.

Seguindo as referências de Kotler & Keller (2006) e de Zeithaml (2003), podemos definir que:

A simultaneidade/inseparabilidade se relaciona ao fato de que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Princípio que não se aplica aos bens materiais, além de que o serviço se vincula a pessoa encarregada de sua execução, tornando-se parte dele. Não obstante, o cliente também fará parte do serviço, pois sua interação com o prestador de serviços é de suma importância para o sucesso do mesmo. Quando os clientes demonstram forte preferência por determinado prestador de serviços, o preço dele aumenta na proporção do quanto mais limitado estiver seu tempo.

A heterogeneidade/variabilidade, essa característica tem forte relação com a citada anteriormente, pelo fato de que o mesmo serviço prestado por uma pessoa diferente tornar-se um serviço de mesmo modo diferente. Mas a variabilidade de um serviço não se limita a troca do prestador, ela irá ocorrer por inúmeras variáveis, como a troca do cliente, do local, dos equipamentos, do humor do cliente e do prestador, pressões internas da empresa, entre outras. Para controlar a qualidade, as empresas de prestação de serviços podem tomar três providências: investir em bons processos de contratação e treinamento, padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização, acompanhar a satisfação do cliente.

A perecibilidade está de certa forma interligada a propriedade de intangibilidade do serviço, ou seja, serviços não podem ser estocados, e se expira no momento do término de sua execução. A perecibilidade dos serviços não se apresenta como um problema enquanto a demanda for estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços passam por complicações referentes ao tempo e recursos (equipamentos/pessoal).

## **2.2 SISTEMAS DE MARKETING**

Embora o sistema de marketing mais conhecido seja o composto dos 4Ps : Promoção, Preço, Produto, Ponto, esse não foi o único consagrado pela literatura, conforme aponta Cobra (2009, p.11), “Dentre os sistemas de marketing consagrados destacamos: os 4 Os do professor E. J. McCarthy, os 4 As do professor Raimar Richers e os 4 Cs de Robert Lautenbon”.

Já para o marketing de serviços, ARAÚJO & GORGULHO (2002) destaca o trabalho desenvolvido por Booms e Bitner em 1981, no qual foi propostos um

composto de marketing de serviços formado por 7Ps, sendo estes: preço, praça, produto, promoção, processo, participantes e “physical evidence” (evidência física).

Os 4 As do professor Richers é um sistema de marketing formado por: análise, adaptação, ativação e avaliação, segundo Cobra (2009, p.13).

A análise do mercado é o primeiro ponto na estratégia de marketing. É preciso por meio da pesquisa de mercado o que o cliente busca para depois desenvolver um produto ou serviço sob medida. Pela análise também é possível acompanhar os passos da concorrência para minimizar sua ação.

Após analisar o potencial de um mercado é possível desenvolver um produto ou serviço que atenda as expectativas e anseios dos consumidores. Essa etapa o professor Raimar Richers chama de adaptação do produto ou serviço. Essa adaptação significa desenvolver o desenho (desing) em conformidade com os desejos explícitos e ocultos dos consumidores de serviços de viagem de negócios e lazer. Significa também desenvolver uma roupagem ou, como o professor denomina a embalagem do produto acompanhada de uma correta estratégia de preços e serviços para encantar o cliente.

A ativação do mercado é obtida pela distribuição e logística para levar o produto ou serviço até o cliente; pelo esforço de comunicação publicitária tradicional e do comércio eletrônico e ainda da promoção de vendas e merchandising para não só informar, como persuadir as pessoas a comprarem e, ainda, pelo esforço de vendas pessoal e pela internet, para induzir pessoalmente ou pela tela do computador, o cliente a comprar.

A avaliação é a tarefa de confrontar o monstro, ou seja, de avaliar custos incorridos e resultados de vendas e de lucros alcançados.

Já o composto sugerido por Robert Lautenborn *apud* Cobra (2009) conhecido por os 4Cs é formado por: cliente, conveniência, comunicação e custo.

Cliente se refere ao fato de que mais importante do que um produto ou serviço para ofertar é se ter um cliente para se satisfazer, pois uma vez conhecido esse quesito pode-se desenvolver um produto ou serviço adequado, feito sob medida, conquistando a fidelização do mesmo. A conveniência esta relacionado ao atendimento, que deve ser realizado buscando a magia e a cortesia. A comunicação é o momento de sedução que visa empolgar o cliente a comprar o produto ou serviço. Ela precisa ser objetiva, falar com clareza dos principais pontos de oferta, a fim de envolver o cliente. E, por último, o custo não pode estar acima das possibilidades e expectativas do comprador. (COBRA, 2009)

Segundo Cobra (2009) ao se usar o modelo dos 4Cs o foco é o cliente e, no modelo dos 4 As como referência, é fácil perceber que o foco é a pesquisa de mercado em que a utilidade dos levantamentos amostrais ganha destaque.

De acordo com ARAÚJO & GORGULHO (2002) na estrutura proposta por Booms e Bitner (1981), o marketing mix de serviços seria composto de 7P's, acrescentando ao composto tradicional os elementos participantes, processo e *physical evidence*. Participantes seriam os "atores" envolvidos na entrega do serviço: as pessoas da firma e as suas atitudes na prestação do serviço; treinamento dos funcionários; incentivos; comportamento dos outros consumidores e grau de envolvimento com outros clientes. Para os autores, tendo em vista a simultaneidade entre produção e consumo em serviços, as pessoas da firma ocupam uma posição-chave na percepção de qualidade pelo cliente. *Physical evidence* diz respeito ao ambiente no qual o serviço é entregue e a qualquer bem tangível que facilite a performance e a comunicação do serviço.

### **2.3 MARKETING ESTRATÉGICO**

As ações estratégicas de marketing devem ser formuladas com objetivo de maximizar os recursos alocados de maneira a gerar lucro. Nenhuma ação estratégica deve estar desvinculada do objetivo de lucro. Investimentos em publicidade corporativa e quaisquer outras ações estratégicas devem ser executados para consolidar os negócios da organização como um todo. (COBRA, 2009)

Segundo Porter (2004) as cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos "concorrentes" para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menos importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada. Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência e a rentabilidade, sendo que a mais acentuada tornam-se cruciais para a formulação da estratégia.

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma empresa o próximo passo será identificar seus pontos fracos e fortes em relação ao mercado. Do ponto de vista estratégico é crucial o posicionamento da empresa

frente às causas básicas de cada força competitiva. Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas (PORTER, 2004).

Porter (2004) enumera três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas que podem ser abordadas ao se enfrentar as cinco forças competitivas, a saber: a liderança no custo total, a diferenciação, e o enfoque.

A liderança no custo total da à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único. O método para a diferenciação pode assumir diversas formas: imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sobre encomenda, rede de fornecedores e outras dimensões.

A última estratégia genérica é focar em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia desse método se encontra na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva e eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Outra estratégia bastante diversificada, e um tanto quanto efetiva ao auxiliar a empresa a dominar um segmento de mercado é a estratégia de nicho. De acordo com Cobra (2009, p.283)

A estratégia de nicho é entendida como aquela que se apóia em novas oportunidades de mercado. Pode-se referir a:

Foco no produto diferenciado. A empresa descobre uma forma de diferenciar um produto ou serviço que coloca no mercado permite a rápida expansão de vendas, propiciando ganho de participação e mercado.

Foco na liderança de custo. Quando a empresa consegue produzir ao menor custo do mercado um produto ou serviço, ela pode se posicionar em um “nicho de mercado”. É o chamado nicho de custo baixo. Esse nicho pode ser explorado de maneira vantajosa, inibindo a ação da concorrência.

Foco na tecnologia. A tecnologia é uma das armas mais poderosas na guerra de mercado. Serve para projetar uma marca no mercado, distinguindo-a das demais. Mas o custo da inovação tecnológica é alto; por essa razão só empresas de elevado poder econômico conseguem realizar investimentos que inibam a ação da

concorrência. Empresas de pequeno e médio porte, via de regra, não conseguem entrar no seletivo “clube da tecnologia”.

## 2.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada à Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nos anos 60 e 70, usando dados a revista Fortune das 500 maiores corporações. Porém, devido à sua simplicidade, pode ser utilizado por qualquer tipo de análise de cenário (DAYCHOUM, 2012).

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno (KOTLER & KELLER, 2006).

Daychoum (2012) pondera que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando Sun Tzu enuncia: “Concentre-se nos seus pontos fortes, reconheça as suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se das ameaças” (SUN TZU, 500 a.C. apud MERHI, 2012)

Segundo Kotler & Keller (2006), análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças): uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e também significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrente, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração, precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento.

Kotler & Keller (2006) ainda explicam que a análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas): uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças, e sim através dos conhecimentos destas avaliar as oportunidades e escolher não

apenas a mais atraente, mas aquela que além de atraente se mostra alcançável com os recursos disponíveis.

Portanto a análise SWOT é um instrumento precioso para qualquer entidade, sua importância no apoio à formulação de estratégias deriva de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação. (MERHI, 2012)

## 2.5 MIX DE PRODUTO

Vale primeiramente fazer uma leve separação entre **sistema de produto** e **mix de produto**. De acordo com Kotler & Keller (2006) um **sistema de produto** é um grupo de itens diferentes, porém relacionados, que funcionam de maneira compatível. Por exemplo, as linhas de produto handheld e smartphone as PalmOne vêm com acessórios que incluem fones de ouvidos, câmeras, teclados, projetores, e-books, players de Mp3 e gravadores de voz. Já um **mix de produto** (também chamado sortimento de produtos) é o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda.

Assim podemos definir que um mix de produtos compõe-se de várias linhas de produtos, podendo ser classificado de acordo com alguns critérios específicos, como abrangência, extensão, profundidade e consistência: (KOTLER & KELLER, 2006)

- Abrangência: o termo se refere a quantas linhas diferentes de produtos a empresa oferece;
- Extensão: está relacionado com o número total de itens no mix;
- Profundidade: essa se refere a quantidade de opções oferecidas em cada produto da linha;
- Consistência: refere-se à quão estreita é a relação entre as linhas de produto no que tange ao seu uso final.

Conforme comentam Kotler & Keller (2006), a partir destas quatro dimensões do mix de produtos as empresas podem expandir suas atividades de quatro maneiras: adicionando novas linhas de produtos (ampliando a abrangência), aumentando a extensão de cada linha de produtos, adicionando mais opções para

cada produto e aprofundando seu mix, buscando mais consistência na linha de produtos.

## **2.6 ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE**

Ao se tratar sobre as estratégias de fidelização do cliente, primeiro se faz por importante explicar certos conceitos como, satisfação e expectativa.

Para Zeithaml (2003), as expectativas dos clientes consistem de crenças acerca da execução de um serviço que servem com padrões ou pontos de referência a fim de julgar o desempenho.

Já satisfação, é definida segundo Kotler & Keller (2006), como a sensação e prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido e as expectativas do cliente. Desta relação entre a expectativa do cliente e o desempenho do serviço, surge o estado de satisfação, quando o desempenho atinge as expectativas.

Portanto é importante entender como se formam as expectativas do cliente, já que estas estabelecem o parâmetro para avaliar o desempenho.

Para Kotler & Keller (2006) as expectativas se forma com base em experiências anteriores, conselhos de amigos e colegas, e através das promessas de marketing da empresa e de concorrentes. Já Zeithaml (2003) transcreve como fontes das expectativas, as necessidades pessoais, a filosofia pessoal do serviço e as expectativas de serviço derivadas. Sendo esses responsáveis por formar o conceito do que seria desejado.

Uma estratégia de fidelização do cliente para algum produto é o do foco na qualidade, sendo desenvolvidos programas de controle de qualidade, ou de qualidade total. Mas no tocante a serviços, a melhor pratica é o foco no cliente, sendo o uso da gestão do relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management - CRM) a estratégia mais utilizada. Pois conforme expõe Zeithaml (2003) atingir as expectativas do cliente deve ser o foco principal dos serviços, e nesse ponto a base de dados de um CRM se torna de suma importância.

Entretanto, antes de se abordar tal assunto, faz-se necessário por apresentar o termo Valor do Cliente, pois é o objetivo principal de uma CRM. Para Kotler & Keller (2006) valor do cliente é o valor total de todos os clientes da empresa ao

longo do tempo. Vale salientar que quanto mais fiéis eles forem, maior será o valor do cliente.

Gestão do relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management - CRM) se trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele. Graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. O CRM é um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa pelo valor agregado de sua base de clientes. (KOTLER & KELLER, 2006)

Segundo Kotler e Keller (2006) alguns dos fundamentos do CRM podem ser traduzidos em um modelo de quatro etapas da seguinte forma:

- Identifique seus clientes atuais e potenciais: não vá atrás de todo mundo. Construa, mantenha e garimpe um rico banco dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente;
- Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa: dedique-se mais aos clientes mais valiosos. Aplique o método do custeio baseado em atividades e calcule o valor do cliente ao longo do tempo. Faça uma estimativa do valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente.
- Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos: desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
- Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente: use pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com os clientes.

## **2.7 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA PRODUÇÃO DE GRÃOS PARA O PAÍS**

O Brasil possui a exportação de grãos como uma de suas principais atividades econômicas, sendo segundo o MAPA (2010), o primeiro produtor e exportador de café, açúcar, etanol de cana-de-açúcar e suco de laranja, além de liderar o ranking de vendas externas do complexo soja (farelo, óleo e grãos).

O que se reflete na análise da balança comercial do agronegócio, pois mesmo com o aumento de 35,2% nas importações contra um aumento de 18% nas exportações, o país conseguiu fechar com um superávit de US\$ 63 bilhões a balança comercial do agronegócio. Tal fator pode ser considerado o principal responsável pelo fechamento positivo da balança comercial do Brasil com um superávit de US\$ 20 bilhões. (MAPA, 2010)

Segundo a CNA (2013) é uma perspectiva positiva para as exportações dos produtos agrícolas brasileiros os sinais positivos da economia americana, mesmo tendo o PIB da maior economia do mundo crescendo menos neste ano (1,8%) do que em 2012 (2,8%). Tal fato se deve ao aperto fiscal adotado no início do ano, que “roubou” pelo menos 1,5 ponto percentual da taxa de crescimento de 2013.

Outro ponto positivo é a recuperação moderada da Zona do Euro, liderada pela economia alemã. Os dados recentes mostram crescente otimismo do empresariado de quase toda a região, indício de que o pior momento da crise político-econômica que assolou a união monetária também ficou para trás.

Por fim, a China tem confirmado as expectativas e o mais provável é que o crescimento se dê de forma mais moderada ao longo dos próximos anos (ao redor de 7%), com desaceleração suave, sem acarretar em grandes “solavancos” no crescimento mundial.

O que se confirma se for comparado com o destino das exportações do agronegócio brasileiro, pois a União Européia, China e Estados Unidos figuram-se como os três maiores compradores dos agro produtos do país, responsáveis por US\$ 36,8 bilhões do total de US\$ 76 bilhões arrecadados pelas exportações do agronegócio(MAPA, 2010).

Vale ressaltar o desempenho do setor agropecuário, cujo PIB crescerá 7,4% no ano de 2013, segundo a CNA. Além de sua importância direta na atividade, o

setor primário contribuiu com o PIB indiretamente, por meio da crescente demanda por caminhões e colheitadeiras, por exemplo, impulsionando o investimento.

Sendo este um efeito multiplicador considerável do setor agropecuário na sua participação percentual para o PIB brasileiro, devido ao seu envolvimento com outros segmentos de importância elevada, como transporte, armazenamento, processamento industrial e distribuição de derivados (CONAB, 2005).

A estimativa que o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio, segundo a CNA (2013), termine o ano de 2013 em R\$ 1,02 trilhão, com um crescimento de 3,56%. O resultado é positivo se considerada a queda do ano anterior, pois em 2012, o PIB caiu 1,57%, totalizando R\$ 988,7 bilhões. Confirmadas as estimativas, o PIB do agronegócio encerrará 2013 com participação de 22,80% no PIB do País. O cálculo considera a projeção de crescimento de 2,25%, para R\$ 4,49 trilhões, da economia nacional em 2013.

O resultado positivo do segmento primário agrícola neste ano foi sustentado pela safra recorde de 186,8 milhões de toneladas de cereais, fibras e oleaginosas. Os destaques foram a colheita de 81,3 milhões de toneladas de soja e de 80,5 milhões de toneladas de milho, produção que cresceu 12,93%.

A cana-de-açúcar também foi importante no ano, apesar do atraso gerado pelas chuvas no momento da colheita. A produção aumentou de 670,7 milhões de toneladas em 2012 para 712,3 milhões de toneladas em 2013.

O crescimento da produção agrícola no Brasil deve continuar acontecendo com base na produtividade. Deverá ser mantido forte crescimento da produtividade total dos fatores, conforme trabalhos recentes têm mostrado. Os resultados revelam maior acréscimo da produção agropecuária que os acréscimos de área. As projeções indicam que entre 2012 e 2022 a produção de grãos (arroz, feijão, soja, milho e trigo) deve aumentar em 21,1%, enquanto a área deverá expandir-se em 9,0%. Essa projeção mostra um exemplo típico de crescimento com base na produtividade (MAPA, 2012).

Em função da performance da agricultura nacional, organismos internacionais começam a apontar o Brasil como o maior produtor de alimentos já na próxima década, confirmando o grande potencial de crescimento para sua produção agrícola, em função do clima favorável que possibilita duas ou mais safras por ano; grandes extensões de áreas agricultáveis ainda não aproveitadas; disponibilidade de água, que começa a ser problema para alguns países e, ainda, produtores e agroindústrias

com bom nível tecnológico para uma demanda mundial por alimentos em franco crescimento (CONAB, 2005).

As estimativas realizadas até 2021/2022 são de que a área total plantada com lavouras deve passar de 64,9 milhões de hectares em 2012 para 71,9 milhões em 2022. Um acréscimo de 7,0 milhões de hectares. Essa expansão de área está concentrada em soja, mais 4,7 milhões de hectares, e na cana-de-açúcar, mais 1,9 milhão. A expansão de área de soja e cana de açúcar deverá ocorrer pela incorporação de áreas novas e também pela substituição de outras lavouras que deverão ceder área (MAPA, 2012).

Apesar de o Brasil apresentar, nos próximos anos, forte aumento das exportações, o mercado interno continuará sendo um importante fator de crescimento. Em 2021/2022, 56,0% da produção de soja devem ser destinados ao mercado interno, e no milho, 84,0% da produção devem ser consumidos internamente. Haverá, assim, uma dupla pressão sobre o aumento da produção nacional, devida ao crescimento do mercado interno e das exportações do país (MAPA, 2012).

## **2.8 ARMAZENAMENTO DE GRÃOS**

O armazenamento apresenta uma contribuição relevante para o processo de comercialização, pois a produção agrícola apresenta sazonalidade de produção que pode ser transferida ao longo do tempo, garantindo assim a disponibilidade do produto para atender o consumo. (LEITE, 2013)

Conforme afirma D'Arce (2004), a implantação do manuseio e armazenagem de grãos a granel constitui uma tendência universal. Nos países desenvolvidos, a manipulação a granel é generalizada e integrada desde a colheita.

No Brasil, a infraestrutura de armazenamento de grãos é constituída em grande parte por unidades específicas para armazenagem a granel (silos), que respondem por 78% da capacidade total. Os outros 22% são constituídos por armazéns convencionais, que utilizam sacas e fardos para o armazenamento do produto, apresentando desvantagens na conservação e operações de carga e descarga dos grãos em relação ao sistema de silos. (GALLARDO, 2010)

À medida que o agricultor melhora o nível de tecnificação, utilizando combinadas nas colheitas, verifica-se a tendência de manipular a sua produção a

granel, como acontece em algumas regiões do sul e sudeste do país. (D'ARCE, 2004)

D'arce (2004) ainda aponta os princípios sobre a armazenagem de grãos a serem seguidos a fim de se manter a qualidade do grão, lembrando que embora esteja em estágio de dormência, tem todas as propriedades de um organismo vivo. Num sistema ideal de armazenagem, o grão e os microrganismos estão normalmente em estado de dormência; os insetos, ácaros, ratos estão ou deveriam estar ausentes. Ao contrário, o ambiente abiótico está sempre presente e é alterável. Ainda que lentamente, os níveis de temperatura, pressão atmosférica, umidade relativa, CO<sub>2</sub> e O<sub>2</sub> sobem e descem. Uma variação anormal em qualquer um desses fatores pode criar condições favoráveis ao desenvolvimento e à multiplicação daqueles seres dormentes.

Vale lembrar que processos deteriorativos têm lugar em grãos de cereais independentemente de como eles são armazenados. Enquanto a gordura animal é neutra quando o animal é morto, o óleo no grão já pode ter sofrido hidrólise quando a grão amadurece e é colhida. Mas sob condições adequadas, o grão pode ser armazenado por muitos anos com taxa mínima de deterioração, porém, em condições desfavoráveis de armazenagem, ele sofre danos consideráveis em poucos dias.

Segundo Gallardo (2010) quanto à classificação dos armazéns é possível realizar um agrupamento em quatro categorias, tomando como critério de classificação a sua localização. A primeira categoria seriam os armazéns localizados em regiões produtoras que são estabelecidos no interior das propriedades, geralmente pertencentes a grandes produtores, uma vez que o investimento necessário para sua construção é elevado. A segunda categoria seriam os armazéns das zonas rurais são, em geral, consolidadores de cargas provenientes de diferentes produtores e localizam-se nas proximidades de rodovias, ferrovias ou hidrovias para facilitar o escoamento dos produtos. A terceira categoria de armazéns consiste naqueles localizados em áreas urbanas, cuja principal função é atender à demanda interna, servindo a unidades industriais de processamento. Por fim, têm-se como uma quarta categoria os armazéns situados em portos, que possuem uma função diferente dos demais. Não servem como unidades armazenadoras da produção, mas como mecanismos de apoio às operações de carga e descarga das embarcações, consolidando as cargas. Os armazéns portuários chegam a

apresentar um giro anual de capacidade estática em torno de 20 vezes, exemplo do Porto de Santos. Esse número é muito superior à média das outras três categorias, que muitas vezes não ultrapassam giro anual de uma vez a capacidade estática.

Já D'arce (2004) separa basicamente os depósitos destinados ao armazenamento de grãos a granel em dois agrupamentos com suas subdivisões, classificando-os primeiramente em silos elevados e silos horizontais segundo a forma da estrutura de armazenamento. E a partir de então, os silos elevados, que são os depósitos cuja altura é maior que o diâmetro, são subdividido sem: bin, upright storage e vertical storage. E os silos horizontais ou armazéns graneleiros tem altura menor que a base e são denominados horizontal storage ou flat storage.

Se tomarmos por base a classificação por localização, a capacidade estática nacional está distribuída da seguinte maneira: 15,1% estão localizados internamente às unidades produtoras, 31,9% em áreas rurais externas às fazendas, 47,4% em áreas urbanas e os 5,6% restantes em zonas portuárias. (GALLARDO, 2010)

Vale ressaltar que para D'arce (2004), uma unidade armazenadora, técnica e convenientemente localizada. Além de propiciar a comercialização da produção em melhores períodos, evitando as pressões naturais do mercado na época da colheita, a retenção de produto na propriedade, quando bem conduzida, apresenta inúmeras vantagens. Dentre elas devem ser citadas:

- Minimização das perdas quantitativas e qualitativas que ocorrem no campo, pelo atraso da colheita ou durante o armazenamento em locais inadequados.
- Economia do transporte, uma vez que os fretes alcançam seu preço máximo no "pico de safra". Quando o transporte for necessário, terá o custo diminuído, devido à eliminação das impurezas e do excesso de água pela secagem.
- Maior rendimento na colheita por evitar a espera dos caminhões nas filas nas unidades coletoras ou intermediárias.
- Melhor qualidade do produto, evitando o processamento inadequado devido ao grande volume a ser processado por período da safra, por exemplo a secagem à qual o produto é submetido, nas unidades coletoras ou intermediárias.
- Obtenção de financiamento por meio das linhas de crédito específicas para a pré-comercialização.

## 2.9 GARGALOS NO ESCOAMENTO DE GRÃOS

Conforme já foi mencionado, a produção de grãos transformou-se em um dos principais vetores de expansão da agricultura brasileira no período recente.

Segundo o balanço de 2013 da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA, a disponibilidade de infraestrutura adequada é condição indispensável para que o Brasil, principalmente no setor do Agronegócio, possa desenvolver vantagens em comparação com os demais países do mundo. Os investimentos elevam a competitividade sistêmica da economia e permitem melhor gestão dos custos privados, possibilitando redução dos preços da produção e ganhos de produtividade.

Embora pouco adequado para o transporte de granéis de baixo valor agregado em distâncias muito longas, o transporte rodoviário é responsável pelo escoamento da maior parte da safra de soja, quando ocorrem filas de caminhões de até 150 quilômetros de extensão para descarregar suas cargas nos portos, principalmente no de Santos (SP) e de Paranaguá (PR). (FERNANDES, 2009)

O que também é percebido por Leite (2013) “... Outro problema que está relacionado ao transporte rodoviário, são as filas que ocorrem nos terminais de carga e descarga do Brasil...”. O autor ainda complementa destacando sobre a perda de qualidade dos grãos que ficam expostos à temperatura elevada e umidade, sem beneficiamento por um longo período.

Nos últimos anos, o Agronegócio destacou-se como fator preponderante para o crescimento econômico do País. O desempenho poderia ser melhor, não fossem os custos e os desperdícios gerados pela falta de infraestrutura e logística no Brasil. Para cobrir as despesas com logística são gastos entre 8,5% e 9,0% de tudo que é produzido pelo setor. A infraestrutura ruim também é um dos principais fatores responsáveis, por exemplo, pelo desperdício com a soja. Estima-se que a perda de grãos, da lavoura ao porto, varie entre 6,0% e 13,0%. (CNA, 2013)

Fora o meio de transporte dos grãos, outro ponto agravante é o déficit de armazenamento de grãos anual, que figura em torno de 40Mt (milhões de toneladas). Segundo Gallardo (2010), a capacidade estática de armazenagem é inferior à produção de granéis agrícolas, 120Mt (milhões de toneladas) ante uma 160 Mt de grãos produzidas em 2007. Considerando-se a recomendação da FAO, Fundação da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação,

para que a capacidade estática de armazenagem de um país seja igual a 1,2 vezes sua produção agrícola anual, o nível indicado para o Brasil é de cerca de 190Mt de capacidade, o que corresponde a um déficit nacional de capacidade da ordem de 70Mt.

Concordando com o exposto Giovine & Christ (2010) comenta sobre a necessidade de conhecimentos sobre conservação e logística de transporte de grãos fica evidenciada quando são analisadas as potencialidades brasileiras de produção agrícola e são verificadas as astronômicas perdas de grande parte do que se produz.

A modernização e expansão planejada do sistema de armazenamento, principalmente no Centro-Oeste e nas novas fronteiras agrícolas, podem contribuir para minimizar as perdas no escoamento da produção, uma vez que tais regiões estão muito distantes dos portos. (LEITE, 2013)

O que também acredita Giovine & Christ (2010) ao afirmarem que os setores produtivos necessitam de adequados serviços de transporte e armazenagem, buscando o aumento da produtividade e a redução do custo unitário de produção.

No tocante ao transporte, a participação efetivamente baixa do modal ferroviário é tradicionalmente apontada como um dos maiores gargalos para os produtores e exportadores de grãos do Centro-Oeste. Prevalece um consenso entre técnicos e acadêmicos de que há necessidade de ampliar as infraestruturas técnicas em geral e a malha ferroviária e hidroviária para o escoamento da soja. (FERNANDES, 2009)

De acordo com Leite (2013) o transporte rodoviário é recomendável para distâncias inferiores à 500 km; no caso das ferrovias, recomenda-se o seu uso para produtos que estejam distantes do seu destino final entre 500 e 1200 km; por fim, para distâncias superiores a 1200 km, o mais indicado seria a utilização de hidrovias.

Segundo a CNA o Programa de Investimento em Logística (PIL) prevê investimento total de R\$ 133 bilhões, dos quais R\$ 79,5 bilhões no decorrer dos próximos cinco anos, e os R\$ 53,5 bilhões restantes, em 25 anos. Os recursos financeiros para melhorar a infraestrutura terrestre contemplam as rodovias, no montante de R\$ 42 bilhões (R\$ 23,5 bilhões em 5 anos e R\$ 18,5 bilhões em 20 anos), para duplicação dos principais eixos rodoviários existentes no País. Nas ferrovias serão investidos R\$ 91 bilhões (R\$ 56 bilhões em 5 anos e R\$ 35 bilhões

em 25 anos), especialmente na expansão e no aumento da capacidade de transporte da malha ferroviária.

Conforme Leite (2013) esta substituição de parte do modal de transportes via caminhões pelo transporte ferroviário, pode representar redução do tempo, minimizar as perdas de grãos e conseqüentemente o desafogamento de rodovias.

E no tocante a armazenagem ponto crítico supracitado, Gallardo (2010) discorre sobre o tópico apontando que a reduzida capacidade de armazenagem dos produtores impede que os mesmos possam vender seus produtos a melhores preços na época de entressafra. Isto não é realidade em outros países. Na Austrália, a estocagem na própria unidade produtora é de 85% da capacidade estática total, 65% nos EUA, 50% em média na Europa, 40% na Argentina e 35% no Canadá.

Fazendo com que os produtores tenham pouca margem para buscar melhores preços para seus produtos, forçando a venda na safra, período do ano em que a cotação dos grãos atinge os menores patamares. Tal panorama acentua o congestionamento da cadeia logística, uma vez que a maior parte da produção é escoada das regiões produtoras no mesmo período, dada a inexistência de infraestrutura de armazenagem suficiente.

Gallardo (2010) ainda aponta o perigo que o déficit armazenagem de grãos apresenta para o futuro do Agronegócio, pois o Brasil detém uma capacidade estática de armazenagem inferior ao volume de sua produção de grãos, o que é agravado pelo fato de que a produção cresce a uma velocidade superior à da capacidade estática, Entre 1991 e 2007, enquanto a capacidade dos armazéns cresceu em média 2,85% a.a. (ao ano), a produção de grãos agrícolas avançou a uma taxa média de 6,16% a.a.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Foi realizado um estudo de caso na empresa Agro Esteio que dentre os Armazéns Gerais localizados na cidade de Maracaju é, segundo observações do autor, a que mais se destaca no setor. A finalidade do trabalho foi buscar compreender as dificuldades enfrentadas pelas empresas do setor de armazenamento de grãos para se manterem competitivas no mercado atual, onde apesar de existir uma enorme demanda pelo serviço, esse necessita ter baixo custo.

#### **3.1 CENÁRIO DA PESQUISA**

O presente trabalho se apresenta como uma pesquisa exploratória, qualitativa do tipo estudo de caso, cujos dados foram coletados através de observação e entrevista, realizados na empresa Agro Esteio Armazéns Gerais Ltda., empresa de armazenamento de grãos, localizada no município de Maracaju.

#### **3.2 PERFIL DA EMPRESA**

A empresa iniciou no ano 2000 com o nome de Esteio Armazéns Gerais Ltda., em 2005 passou a se chamar Agro Esteio Armazéns Gerais Ltda., administrada pelo senhor Antonio Carlos Breda, natural de Guaporé – RS, formado em Administração Rural na UEMS de Maracaju, cursando MBA em Agronegócios.

A Agro Esteio Armazéns Gerais Ltda., é uma empresa caracterizada como de médio porte por possuir cerca de 18 funcionários diretos, chegando a operar com 37 funcionários indiretos, essa empresa atua no segmento de armazenagem de grãos no município de Maracaju, hoje com uma capacidade estática de 25.000 toneladas, com uma movimentação média de 400.000 sacas de soja e 1.500.000 sacas de milho entre armazenagem e comercialização e faturamento médio de R\$ 50 milhões no exercício de 2013. A organização está localizada na cidade de Maracaju, no endereço da rodovia BR 267, km 364,2 s/n – zona rural. O escritório se constitui em uma estrutura de alvenaria dividida em 8 salas de setor administrativo, 1 sala onde se localiza a copa, além de 4 banheiros, em relação aos locais de armazenamento dos grãos, e composto por bateria de 4 silos metálicos e armazém graneleiro fechado.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a fim de se levantar dados a respeito do setor de armazenagem, bem como marketing de serviços e mix de produtos, para melhor compreender o cenário e estratégias das empresas do setor. Essa pesquisa bibliográfica foi realizada entre os meses de junho a dezembro de 2013.

Para Gil (2010), pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Já Prodanov (2013) define pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

O que é confirmado por Lakatos e Marconi (2003, p.183)

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Após esse levantamento, iniciou-se do período de observação, na qual foi realizada uma pesquisa exploratória, do tipo estudo de caso na empresa de armazenamento de grãos Agro Esteio. Essa pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e julho de 2014.

Para Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Já sobre pesquisas exploratórias Gil (2010, p.41) comenta, “Estas pesquisas tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Ainda sobre esse assunto, conforme Prodanov (2013), pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

Já para Lakatos e Marconi (2003) pesquisas de campo do tipo exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtém-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo, etc.

E sobre o que seria a observação, Lakatos e Marconi (2003, p.190-191) dispõe que:

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. [...]

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade.

Durante o período de observação, foi procurado tanto por buscar os pontos diferenciais da empresa em relação ao padrão que se espera daquelas que prestam esse serviço, ou seja, o que transcende do serviço de armazenagem, quanto averiguar qual estratégia adotada pela organização para manter o custo do serviço de armazenagem relativamente baixo.

Na observação foi procurado averiguar: o meio de contato com o cliente, forma como ocorre o oferecimento e a entrega do serviço, canais de comunicação pós-

serviço para o controle de qualidade, e os participantes envolvidos no processo, bem como os cuidados da empresa com a orientação dos mesmos.

Foi utilizada da entrevista com o administrador da empresa, para se apurar dados sobre a mesma, bem como as técnicas utilizadas em marketing por ele.

Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O propósito principal deste trabalho foi estudar as estratégias de marketing adotadas pela empresa de armazenamento Agro Esteio para se manter competitiva no mercado e contornar as dificuldades enfrentadas pelo setor de armazenamento.

Para tanto, foi necessário conhecer a forma de a empresa agir em seu cotidiano, além de identificar o propósito impulsionador da empresa, que justifique o seu agir. Com a finalidade de compreender o modo operante da empresa, foi realizado um período de observação e posteriormente entrevistas com o administrador para entender as estratégias norteadoras da empresa.

A seguir serão expostos primeiramente os resultados obtidos no período de observação, e na sequência os resultados da entrevista com o administrador da empresa, o Sr. Antonio Carlos Breda.

Posteriormente será feita a discussão entre os resultados observados, os obtidos pela entrevista e o que dispõe a literatura. A partir desta discussão será possível comparar as estratégias utilizadas pela Agro Esteio com as constantes na literatura.

Também foi possível compreender a forma como as estratégias de fidelização do cliente ocorreram na empresa.

### **4.1 RESULTADOS DAS OBSERVAÇÕES NA EMPRESA**

Neste subitem procurou-se observar: o meio de contato com o cliente, forma como ocorre o oferecimento e a entrega do serviço, canais de comunicação pós-serviço para o controle de qualidade, e os participantes envolvidos no processo, bem como os cuidados da empresa com a orientação dos mesmos.

Quanto aos participantes envolvidos, foi possível observar que são formados por duas equipes: uma interna (escritório) e outra externa (armazém). A equipe interna é formada por: um agente na recepção, dois participantes no atendimento ao cliente realizando a compra e venda de grãos, um total de três profissionais atuando na balança, duas pessoas no serviço de contabilidade, agindo em consonância com mais dois parceiros do financeiro. Na parte externa, a área do armazém, temos uma

equipe formada por dois classificadores de grãos (qualidade do produto vindo da lavoura), auxiliados por três operadores e três ajudantes de serviços gerais.

Sobre os cuidados da empresa para a orientação de seus participantes, foi constatado que a empresa faz com que todos os funcionários realizem o curso de integração da empresa, onde são passados todos os procedimentos a serem realizados por cada um em seu setor, e também informações sobre segurança no trabalho, uso de EPI, e normas da empresa (visão, missão, horários e metas). Treinamentos e normas de trabalho são revisados com frequência, visando melhor qualidade no desempenho e também cada vez aprimorando a execução do trabalho em segurança, esse item é de muita importância dentro da empresa.

E na área do escritório, a empresa trabalha com um software chamado Controlsoft. O mesmo integra todas as operações da empresa (pesagens dos caminhões, controle de estoque, financeiro e contábil). Pelo menos duas vezes ao ano, a empresa responsável pelo software realiza treinamentos e aprimora os módulos e capacitam os funcionários. Caso ocorra alguma alteração no sistema, como inclusão de algum módulo, visando a melhoria dos controles, são realizados treinamentos específicos para cada setor.

Foi observado que em seu modo de operar, a empresa, a partir de sua carteira de clientes, procura selecionar os de maior fidelidade e, no período entre safras, analisa os números de recebimento da safra anterior para checar se as metas do planejamento foram alcançadas, caso não os tenha atingido, a carteira de clientes é revisada para se constatar quais clientes não utilizaram os serviços da Agro Esteio. Depois de feito isso a empresa entra em contato com esses clientes para que se possam marcar visitas de campo e desta forma realizar um atendimento mais aprofundado ao cliente.

Nesse atendimento, a empresa procura ouvir os motivos que implicaram com que o produtor não depositasse seu produto na Agro Esteio, bem como buscar a opinião do produtor, do modo como ele gostaria que tais fatores fossem contornados, para que na próxima safra ele volte a manter relações com o Armazém, após ouvir a solicitação do cliente, a empresa analisa o requerimento e se for algo que não vá fugir do planejamento futuro, o produtor é atendido.

Quanto ao controle de qualidade, a partir do momento que o Armazém aplica os descontos para receber o produto do cliente, a padronização para a venda é de inteira responsabilidade da Agro Esteio, essa padronização está incluída nas taxas a

serem cobradas do produtor. Logo, quando o produtor firma algum contrato de venda, a empresa que comprar dele tem todo o direito de carregar produto (soja/milho) nos padrões exigidos em contrato, esse fato não seria um problema para o armazém, pois é melhor para o nome da empresa expedir um produto de qualidade e também ter agilidade nos carregamentos, isso faz com que o armazém seja bem visto tanto pelos produtores quanto pelas empresas que compram produtos que estão armazenados no armazém.

## **4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

Neste subitem foram realizadas duas entrevistas, com o administrador da empresa, com o objetivo de levantar dados sobre a mesma, bem como identificar as técnicas utilizadas em marketing por ele.

As questões das duas entrevistas, realizadas em momentos distintos, foram organizadas de acordo com o conteúdo.

A seguir serão transcritas as respostas do administrador, o Sr. Antonio Carlos Breda, para cada uma das questões elaboradas.

### 1. Qual o histórico da empresa agro esteio?

“Iniciou – se em junho do ano 2000, como arrendatário no ramo de armazéns gerais e no seguinte 2001 foi negociado a compra para pagamento em 10 anos, no ano de 2006 agregou a atividade de cerealista realizando a comercialização de grãos.”

### 2. Como surgiu?

“Através de uma oportunidade de negocio.”

### 3. E como está hoje se comparada ao inicio?

“No inicio da atividade ate meados de 2006 foi um período crítico e muito difícil para o setor, por que o nível de concorrência era muito forte entre cerealistas e cooperativa (COOAGRI), passado esse período foi feito uma estruturação no setor de comercialização, captando bons clientes e realizando boas parcerias comerciais com empresas solidas, e também acreditando e tendo perseverança, com empenho em atender bem as demandas do mercado.”

4. Qual o fator para que hoje a empresa agro esteio seja um dos melhores armazéns do município de Maracaju?

“Tradição, credibilidade, responsabilidade, pontualidade em seus compromissos e uma relação de negociação com seus clientes, flexibilidade em solucionar problemas.”

5. Quando surgiu a ideia de oferecer o serviço de auxílio de mercado e comercialização?

“No inicio trabalhava- se como corretor de grãos, já no ano de 2006 começou a comercializar utilizando o nome da empresa.”

6. Qual o maior concorrente que a empresa agro esteio enfrenta para se manter como um dos melhores armazéns de Maracaju?

“Estrutura de mercado, competição do mercado. A empresa não possui um concorrente direto, pois como sua estratégia de principal é o foco no preço, busca sempre possuir o melhor preço de armazenagem, tendo como concorrente qualquer empresa que ameace essa meta, ou seja, depende de como esta sendo comercializado o produto, se o mercado esta com melhores preços para exportação a concorrência seria com as multinacionais e dificilmente um armazém como a agro esteio vai receber mais produtos do que elas, já se o produto ( soja ou milho) esta com melhores preços para venda no mercado brasileiro, o armazém geral e a melhor opção devido ao produtor poder comercializar com varias empresas, que tem melhor preço, isso não ocorre quando se entrega em multinacionais, quando se entrega pra estas se torna obrigado a vender pra elas.”

7. Existe um trabalho especifico focado na satisfação do cliente?

“Transparência e liberdade no dialogo entre agro esteio e o produtor, ou seja, de acordo com a forma como são tratadas as negociações com os clientes e o principal trabalho de satisfação, não deixando duvidas e sempre atendendo da melhor forma o que e solicitado pelo cliente.”

8. É constatado o aumento no número de clientes, a partir de uma ferramenta especifica de marketing?

“O cliente procura na Agro Esteio, pelo atendimento que lhe é dado e pelo nome que a empresa conquistou no município, logo não tendo nenhuma ferramenta de marketing específica.”

9. Na visão de atendimento comercial, à agro esteio possui um relacionamento com as empresas compradoras de grãos (indústrias, cerealistas, etc.)?

“Sim, trabalha-se de acordo com o mercado (prazos e preços). hoje os contatos comerciais chegam a mais de 30 empresas compradoras, não possuindo nenhuma restrição no mercado.”

10. Faz planejamento estratégico?

“Sim, se faz planejamento anual visando recebimento e atendimento a clientes, objetivo e aumentar o volume comercializado.”

10.1. Revisa?

“Sim.”

10.2. De quanto em quanto tempo?

“A cada 6 meses que se equivale ao período entre safras.”

10.3. Como funciona?

“Foco nos números e metas, caso os números da safra de soja que e a primeira do ano não atinjam o planejado, o planejamento da próxima safra que e de milho e revisto e os números são aumentados, juntamente com o contato aos clientes para que eles procurem a Agro Esteio.”

10.4. Há quanto tempo?

“Desde o inicio das atividades do armazém funciona dessa forma.”

10.5 Resultados?

“Esta saindo tudo dentro do planejado, volumes recebidos e comercializados.”

11. Estratégias competitivas adotadas?

“Não possuímos estratégias competitivas, limitamos a atender e cumprir com o compromisso oferecido ao cliente sendo que desta forma o processo dentro da empresa está bom, pois os números planejados de recebimento sempre são alcançados.”

12. Se existe um déficit de cerca de 25% do serviço de armazenagem para a produção do país, por que ainda as empresas do setor de armazenagem em Maracaju sentem dificuldades em se expandirem?

“Questão momentânea, de acordo com a necessidade de caixa do produtor. Neste caso, a necessidade de caixa e o que o produtor procura no início do período das colheitas, onde as cooperativas sempre possuem negócios abaixo do mercado porem com pagamentos no mesmo dia, diferentemente dos armazéns gerais e multinacionais que levam até 72horas para efetuar os pagamentos.”

13. Quais os gargalos no escoamento de grãos?

“São vários: 1- falta de financiamento para escoamento, 2- falta de organização e planejamento no escoamento, cadenciar os embarques para os portos, 3- alto custo do transporte rodoviário, e a falta de regulação no transporte ferroviário, 4- altos juros do mercado torna o custo muito alto das operações e inviabiliza a realização das mesmas.”

#### **4.3 Discussão dos resultados**

Neste subitem, apresentar-se-á a análise e discussão dos resultados levantados nos subitens anteriores.

Conforme já explanado o marketing de serviços possui seu mix de serviços composto de 7P's, acrescentando ao composto tradicional os elementos **participantes, processo e *physical evidence***, trazendo o enfoque especial que a forma como o serviço é prestado influencia em sua escolha pelo cliente, e nisto se inclui principalmente as pessoas participantes na produção e entrega do serviço. Pois esses representam os Participantes, e são responsáveis diretos pelos Processos.

No caso da empresa estudada, esses participantes são representados pelos integrantes das equipes interna e externa, conforme foi constatado durante o período de observação, em especial aos dois agentes participantes no atendimento ao cliente na parte interna, e os dois classificadores de grãos na parte externa.

O cuidado da empresa com seus participantes fica claro por meio das medidas da empresa em orientá-los sobre os procedimentos a serem realizados por

cada um, que evidencia o cuidado com a empresa com o composto Processo do marketing de serviços.

O composto **Physical evidence** por sua vez, não está sendo esquecido pela empresa, pois conforme expõe na entrevista, um dos fatores para que Agro Esteio esteja como um dos melhores armazéns da região é a sua relação de negociação com seus clientes e flexibilidade em solucionar problemas, ou seja, o cuidado da empresa com a comunicação do serviço.

Isso não implica que a empresa não utilize os demais compostos do Mix como **preço, praça, produto, promoção**. Pois conforme relata na entrevista, a empresa possui como estratégia principal o foco no “preço”, tendo como concorrente direto qualquer um que ameace essa meta.

Desta forma, entre as cinco forças competitivas observadas por Porter (2004), as forças de maior influencia para a empresa seriam: o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores. Como se pode perceber no trecho da entrevista, onde se relata que “... estruturação no setor de comercialização, captando bons clientes e realizando boas parcerias comerciais com empresas solidas...”, quando o entrevistado relata como superou as dificuldades iniciais.

Ao realizar uma **análise das forças e fraquezas** da empresa (PORTER, 2004), sua principal força seria de acordo com o exposto na entrevista a “... tradição, credibilidade, responsabilidade, pontualidade em seus compromissos...” isso somado a comunicação existente entre a empresa e seus clientes, resumindo a imagem que foi construída pela empresa para com seus clientes. E sua principal fraqueza seria sua limitação de porte, o que torna para a empresa impossível pleitear frente às multinacionais.

Já sobre análise dos pontos externos a empresa, sua ameaça de maior impacto segundo o entrevistado seria o próprio mercado, pois “... se o mercado está com melhores preços para exportação a concorrência seria com as multinacionais e dificilmente um armazém como a agro esteio vai receber mais produtos do que elas”. E por consequência esta será também sua maior oportunidade, pois segundo o entrevistado, quando mercado brasileiro tem os melhores preços, o serviço de armazenagem geral se torna a melhor opção para o produtor.

Entre as estratégias genéricas enumeradas por Porter (2004), a que mais se aproxima da adotada pela Agro Esteio, seria a **liderança no custo total**, devido ao

cuidado especial da empresa na busca melhor preço, apesar de possuir um enfoque diferente de uma indústria, pois conforme explanado pelo entrevistado o foco no preço visa se adequar às necessidade de caixa do produtor.

Mas a estratégia sugerida pela literatura que melhor se enquadra com a adotada pela empresa seria a **estratégia de nicho** com foco na liderança de custo. Pois conforme aponta Cobra (2009, p.283) “Quando a empresa consegue produzir ao menor custo do mercado um produto ou serviço... Esse nicho pode ser explorado de maneira vantajosa, inibindo a ação da concorrência”.

A ampliação do leque de serviços da empresa, adicionando a venda dos grãos para o produtor, pode ser analisada pelo marketing, como uma ampliação na abrangência do seu mix de produtos. Esse ato acaba repercutindo na relação da empresa com o cliente de forma positiva, pois o novo serviço acaba indo de encontro a uma necessidade do produtor, a de vender seus produtos.

Ao atender uma necessidade, a empresa tende a influenciar positivamente na satisfação de seus clientes, por exceder o que se espera em uma empresa de armazenagem de grãos. O que se torna um aliado na fidelização do cliente.

Mas a principal estratégia quanto à fidelização do cliente utilizada pela empresa, de acordo com a literatura, seria a sua gestão de relacionamento com o cliente, ou como é conhecida pela literatura, o **Customer Relationship Management (CRM)**.

O uso dessa estratégia pode ser percebido no cuidado que a empresa possui com sua carteira de clientes, sempre buscando ouvir os motivos que levam o cliente a optar por não utilizar os serviços da empresa. O que concorda com o exposto por Kotler e Keller (2006), ao sugerirem que interagir com os clientes individualmente para melhorar seus conhecimentos sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos seria uma das quatro etapas de seu modelo de CRM.

A estratégia de CRM pode, no entanto, estar sendo utilizada pela Agro Esteio de uma forma não perceptiva, empírica, pela mesma, pois ela não é citada pelo entrevistado, nem como estratégia e nem como ferramenta. Conforme suas respostas às questões.

#### 7. Existe um trabalho específico focado na satisfação do cliente?

“Transparência e liberdade no dialogo entre agro esteio e o produtor, ou seja, de acordo com a forma como são tratadas as negociações com os clientes e o

principal trabalho de satisfação, não deixando dúvidas e sempre atendendo da melhor forma o que é solicitado pelo cliente.”

8. É constatado o aumento no número de clientes, a partir de uma ferramenta específica de marketing?

“O cliente procura na Agro Esteio, pelo atendimento que lhe é dado e pelo nome que a empresa conquistou no município, logo não tendo nenhuma ferramenta de marketing específica.”

11. Estratégias competitivas adotadas?

“Não possuímos estratégias competitivas, limitamos a atender e cumprir com o compromisso oferecido ao cliente sendo que desta forma o processo dentro da empresa está bom, pois os números planejados de recebimento sempre são alcançados.”

O que aponta que estratégia de CRM, aparentemente é adotada pela empresa, não pelo disposto da literatura sobre essa técnica, mas pelo cuidado inerente da empresa com seu cliente.

Quanto ao déficit no serviço de armazenagem de grãos, que implicaria em demanda alta, mas que não é percebida pelas empresas, abordado na entrevista pela seguinte pergunta:

12. Se existe um déficit de cerca de 25% do serviço de armazenagem para a produção do país, por que ainda as empresas do setor de armazenagem em Maracaju sentem dificuldades em se expandirem?

“Questão momentânea, de acordo com a necessidade de caixa do produtor. Neste caso, a necessidade de caixa é o que o produtor procura no início do período das colheitas, onde as cooperativas sempre possuem negócios abaixo do mercado porém com pagamentos no mesmo dia, diferentemente dos armazéns gerais e multinacionais que levam até 72 horas para efetuar os pagamentos.”

A resposta foi condizente com a realidade, pois apesar da demanda alta, existe a limitação dos recursos dos produtores devido aos custos elevados de plantio e colheita, que impossibilitam o mesmo de pagar pelo preço sugerido pela demanda, forçando os agricultores a venderem seus produtos logo após a colheita, sofrendo com a sazonalidade do mercado.

E quanto aos gargalos no escoamento de grãos, abordados na próxima pergunta:

13. Quais os gargalos no escoamento de grãos?

“São vários: 1- falta de financiamento para escoamento, 2- falta de organização e planejamento no escoamento, cadenciar os embarques para os portos, 3- alto custo do transporte rodoviário, e a falta de regulação no transporte ferroviário, 4- altos juros do mercado torna o custo muito alto das operações e inviabiliza a realização das mesmas.”

Apesar do entrevistado não ter mencionado o déficit de armazenamento em sua resposta, o mesmo procurou por apresentar outros fatores que em sua visão possuem maior relevância, e sua proposta não foge do abordado pela revisão literária.

Pois, por mais que a capacidade de armazenagem estática figure como um grande gargalo no escoamento, conforme apontado em grande parte da literatura, este não é o único. Vale lembrar que a insuficiência na capacidade de armazenamento tende a afetar principalmente na qualidade do grão oferecido. Isso somado a percepção do administrador da Agro Esteio, torna sua resposta consonante com a literatura especialmente no tocante ao transporte, na qual a opinião do entrevistado confirma o que foi exposto por Fernandes (2009) e Leite (2013).

Fernandes (2009) afirma que o transporte rodoviário não é o mais indicado e Leite (2013) destaca o problema das filas que este tipo de transporte apresenta no momento de carga e descarga nos terminais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a construção do presente trabalho, mediante ao conhecimento adquirido pela revisão de literatura e de seu enriquecimento diante da experiência empírica no ambiente da empresa estudada, foi possível construir as seguintes considerações.

Dados do MAPA (2010) sinalizam um futuro para o agronegócio brasileiro extremamente promissor. Os mais otimistas acreditam que nos próximos anos o Brasil pode ter a função de principal celeiro do mundo.

Na entrevista com o empresário, ficou evidente que, para cumprir a função acima, o país tem ampliado ano após ano a sua produção de grãos, mas infelizmente tem falhado em outros pontos cruciais como: armazenamento da produção e especialmente transporte.

Destacou-se também que tais falhas acarretam ao sistema do agronegócio a perda, tanto na qualidade do grão ofertado, reduzindo o seu valor, quanto no volume propriamente dito, que se perde durante o transporte do grão.

Para o empresário, as medidas adotadas pelo governo, para solucionar as complicações na logística do escoamento da safra, como o financiamento para a construção de mais armazéns, talvez não sejam as mais indicadas.

Ao se estudar a empresa Agro Esteio, foi possível, através do contato com a realidade da mesma, constatar que a maior complicação para o serviço de armazenagem é adquirir recursos, e com isso melhorar a quantidade e qualidade de seus serviços. Isso reside na limitação de recursos do próprio produtor.

O que é notado também na entrevista, com a resposta à questão do déficit de armazenagem no país e as dificuldades de expansão dos armazéns, na qual a entrevista aborda a necessidade de caixa do produtor como o fator principal.

Isso porque o produtor acaba utilizando praticamente todos os seus recursos durante os períodos de plantio e colheita, devido ao alto custo destas operações, logo encontra dificuldades de incluir em seu orçamento o serviço de armazenagem, e por consequência do déficit em seu fluxo de caixa, opta por vender seus produtos logo após a colheita, a fim de captar recursos, com isso acaba ficando à mercê da cotação do mercado no momento de sua colheita.

Tal processo impossibilita o produtor de conseguir o melhor preço, diminuindo sua margem de lucro consideravelmente, essa perda para o produtor tem por

consequência a perda para o setor de armazenagem, que não capta recursos necessários para sua expansão e melhoramento, o que implica em perda para o Brasil, que necessita melhorar a sua infraestrutura de armazenamento.

Portanto, por mais que a armazenagem brasileira precise de cuidados, seria prudente que o Governo procurasse a redução dos custos operacionais dos agricultores, tornando possível então que estes passem a utilizar o serviço de armazenagem com maior frequência, melhorando desta forma tanto o valor do grão, pelo aumento na qualidade, quanto à própria armazenagem brasileira, por meio da maior captação de recursos devido ao aumento de sua procura pelo agricultor.

Mesmo inserida nesta situação, a Agro Esteio conseguiu se firmar na região de Maracaju, tornando-se referencial no serviço de armazenagem de grãos. Sendo este o motivo principal de sua escolha para a realização do presente estudo.

Durante o período de construção do trabalho, ao se estudar as estratégias para fidelização do cliente, foi possível observar na literatura sobre marketing, que ao tratar do marketing de serviços, os focos principais seriam: os clientes, os participantes da empresa que executam o serviço, e o contato/comunicação entre os clientes e os participantes. Figurando como principal estratégia de fidelização do cliente, o uso da gestão do relacionamento com o cliente (CRM).

Após a interação do tema, foi realizado o período de análise, por meio do estudo de caso na empresa, onde foi possível compreender e estudar as estratégias de marketing adotadas pela empresa de armazenamento Agro Esteio para se manter competitiva no mercado e contornar as dificuldades enfrentadas pelo setor de armazenamento elencadas no início deste capítulo.

No estudo de caso, percebeu-se que a empresa utiliza como estratégia principal a gestão do relacionamento com o cliente (CRM), que é a estratégia indicada pela literatura.

Nessa etapa foi possível perceber como ocorrem as estratégias de fidelização do cliente, pois a utilização da estratégia de CRM pela empresa ocorre de forma espontânea, sem estar inclusa explicitamente no planejamento da empresa, mas fruto dos cuidados inerentes da empresa com a retenção dos seus clientes mais importantes.

Comparando as estratégias utilizadas pela Agro Esteio com as da literatura, além do uso da CRM, pela ótica do marketing é possível perceber que a empresa

tem foco especial com o Preço abordado pelo sistema de marketing dos 4 Ps, buscando sempre oferecer o menor preço pelo serviço de armazenagem.

A empresa adota esse posicionamento por compreender as necessidades de seus clientes, no caso, os recursos dos produtores após plantio e colheita.

Esse conhecimento da empresa sobre as necessidades de seus clientes é provavelmente fruto da interação da empresa com seus clientes mediante o seu CRM.

Portanto, por meio do que foi constatado na literatura, e percebido pelo período do estudo na empresa, pode-se concluir que a principal estratégia de marketing que uma empresa prestadora de serviço pode realizar é a gestão do relacionamento com o cliente (CRM), pois um dos principais focos na prestação do serviço é alcançar a satisfação do seu cliente, o que implica em ter conhecimento sobre o mesmo, para então conseguir superar o que este espera, e por meio do CRM a empresa pode levantar as informações necessárias para construir este conhecimento.

## REFERÊNCIAS

American Marketing Association – AMA. **Definição de marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 9 de outubro de 2014.

ARAÚJO, Claudia A. S.; GORGULHO, Cristiane F. **A Teoria de Marketing de Serviços: Explorando os elementos do marketing mix de serviços**. Cadernos Discentes COPPEAD, n.15, p. 32-59, Rio de Janeiro, 2002.

**BALANÇO 2013 PERSPECTIVAS 2014 do Agronegócio**. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA, 2013.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento (2005). **Armazenagem Agrícola no Brasil**. Dezembro, 2005.

D'ARCE, M. A. B. R. **Pós-colheita e armazenamento de grãos**. Texto compilado para a disciplina “LAN 2444 Tecnologia de Produtos Agropecuários II” – Departamento Agroindústria Alimentos e Nutrição. São Paulo: ESALQ/USP, 2004.

DAYCHOUM, Merhi. 40 + 8 ferramentas e técnicas de gerenciamento / Merhi Daychoum: prefácio Ana Cláudia Baumotte. 4. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

FERNANDES, Elton; et al. **Identificação dos principais obstáculos ao escoamento da safra agrícola no Brasil**. VII Rio de Transportes. Clube de Engenharia, Rio de Janeiro: 24 e 25 de junho, 2009.

GALLARDO, A. P. **Avaliação da capacidade da infraestrutura de armazenagem para os grãos agrícolas produzidos no Centro-Oeste brasileiro**. Centro de Estudos em Gestão Naval. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed.4. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVINE, Humberto; CHRIST, Divair. **Estudo sobre processos de armazenagem de grãos – um estudo de caso – região de Francisco Beltrão - PR**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista – UNIOESTE/MCR – v.10-n18 – p. 139 a 152 1º sem, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson, Prentice hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos**. – 5. Ed.- São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Guilherme Leão Dias. **Capacidade de armazenamento e escoamento de Grãos do Estado do Mato Grosso**. Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – Universidade de Brasília: março, 2013.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agronegócio Brasileiro em números**. Brasília – DF. 2010.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **BRASIL Projeções do Agronegócio 2011/2012 a 2021/2022**. Brasília – DF. 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** . modo de acesso:<[www.feevale.br/editora](http://www.feevale.br/editora)>, ed.2, Novo Hamburgo: Feevale, 2013 .

SEBRAE. **Classificação Empresarial.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 16 maio. 2014.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.