



De 21/10/2015 a 23/10/2015

## **DESEMPENHO DAS VENDAS NUMA PEQUENA EMPRESA AGROPECUÁRIA EM MEIO A GIGANTES DO RAMO (ESTUDO DE CASO)**

César Luís Becker; Marlene Köhler Dal Ri

<sup>1</sup> Pós-graduado do curso de Finanças e Mercado de Capitais da Unijuí; graduado em Economia pela Unijuí. E-mail: cesar.becker@nutrepampa.com.br.

<sup>2</sup> Orientadora; mestre em Economia; docente do curso de Economia da Unijuí. E-mail: mkdalri@unijui.edu.br.

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo é analisar a evolução das vendas da empresa Agropecuária X numa amostra de 22 municípios de sua abrangência no Estado do Rio Grande do Sul, no período de 2011 a 2013. O estudo pode ser caracterizado como descritivo e bibliográfico, e sua análise é quantitativa e qualitativa. O estudo contribui do ponto de vista econômico na região da pesquisa, pois comprova o montante de recursos que mensalmente entram na economia regional. Ao longo desses três anos o número de clientes e dos valores monetários da Agropecuária X cresceu, respectivamente, 192,2% e 207,2%. Verificou-se, também, que entre 2011 e 2013 houve um aumento de 116,67% no número de clientes, e um aumento de 7,37% nas vendas por cliente, e no período de 2012-2013 houve uma pequena queda nos valores das vendas, embora tenha havido um aumento no número de clientes. Já com relação ao montante de valores apurados nos períodos em análise constatou-se que estes apresentam um aumento de aproximadamente 132,62%. Os municípios de Criciumal, Alegria e Chiapetta possuem o maior número de clientes, enquanto os municípios de Ubiratan, Panambi e Criciumal apresentaram redução de clientes em relação a 2012. Conclui-se que, embora ainda seja uma empresa de pequeno porte, a Agropecuária X consegue competir e se manter no mercado, seus produtos concorrem com muitas marcas que estão no mercado há mais tempo, e que pertencem a gigantes empresas multinacionais. A conquista por este espaço no mercado se deve muito à audácia de seus proprietários, às inovações constantes feitas pela empresa, principalmente à busca pela melhor qualidade de seus produtos.

**Palavras-chave:** Agropecuária X. Concorrência. Vendas. Cliente.

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the evolution of the company's sales Agricultural X in a sample of 22 cities comprising the State of Rio Grande do Sul, in the period from 2011 to 2013. The study can be characterized as descriptive and bibliographic, and his analysis is quantitative and qualitative. The study contributes the economic point of view in the search region, as evidenced by the amount of resources that monthly enter the regional economy. Over these three years the number of customers and the monetary values grew respectively by 192.2% and 207.2%. There was also that between 2011 and 2013 there was an increase

of 116.67% in the number of customers, and an increase of 7.37% in sales per customer, and in the period 2012-2013 there was a slight drop in values sales, although there was an increase in the number of customers. In relation to the amount of calculated values for the periods under review it was found that these show an increase of approximately 132.62%. The municipalities of Criciumal, Joy and Chiapetta have the largest number of customers, while the municipalities of Ubiratan, Panambi and Criciumal fell by customers in relation to 2012. It was concluded that, although still a small company, Agricultural X can compete and stay in the market, its products compete with many brands that are on the market longer, and belong to giant multinationals. The conquest of this space in the market is due to the very audacity of their owners, the constant innovations made by the company, mainly to search for the best quality of its products.

**Key words:** Agricultural X. Competition. Sales. Customer.

## INTRODUÇÃO

No século XVIII, a Revolução Industrial promoveu o crescimento e as transformações econômicas que, embasadas num conjunto de inovações tecnológicas, geraram inúmeras e profundas mudanças em todo o mundo. Desde então, passaram a ocorrer expressivos volumes de investimentos nos mais variados setores, como por exemplo, dos eletrônicos, dos transportes motorizados, dos plásticos e da energia atômica. As telecomunicações e a energia despontam nesse cenário, sendo as responsáveis pelo desenvolvimento de outros inúmeros setores.

O capital passou a ser investido em tecnologia e foi, aos poucos, substituindo as atividades braçais, exigindo capacitação qualificada dos recursos humanos. Em consequência, surgiu um novo perfil do gestor que, por exigência do atual modelo tecnológico, passou a ter uma visão ampla e detalhada das suas funções.

O empreendedor, inserido nesse contexto, precisa conhecer profundamente o espaço em que pretende se fixar, a fim de prosperar e alavancar seus investimentos. Um estudo minucioso da atividade lhe trará segurança para investir e planejar suas atividades. Deve, contudo, ser consciente de que enfrentará dois problemas: saber a quantidade a ser produzida em determinado período e a maneira mais eficiente de colocar suas atividades em prática.

Diante disso, é essencial que atue com competência, pois somente assim conseguirá permanecer no mercado, conduzindo sua empresa rumo ao sucesso.

É nesse contexto que se realiza este estudo, cujo objetivo geral é analisar a evolução das vendas da empresa Agropecuária X<sup>1</sup> nos municípios de sua abrangência no Estado do Rio Grande do Sul, no período de 2011 a 2013.

---

<sup>1</sup>

<sup>1</sup> O nome da empresa em estudo é fictício, assim como os valores apresentados são aproximados, uma vez que há controle dos mesmos pela empresa.

De forma complementar, os objetivos específicos visam buscar dados referentes aos valores monetários das vendas nos municípios de abrangência e no período em estudo; verificar o comportamento das vendas em relação ao número de clientes na região de abrangência; e analisar os dados obtidos, relacionando-os com a bibliografia estudada.

A questão que norteia o presente estudo é a seguinte: qual o comportamento das vendas da Agropecuária X na sua região de abrangência, já que neste período ela concorre diretamente com algumas grandes empresas no mesmo espaço territorial?

A realização do estudo sobre a empresa Agropecuária X se justifica pela imensurável importância que a mesma possui para o acadêmico que há mais de quatro anos trabalha no local. No início suas atividades eram de promotor de vendas, mas após concluir o curso de Graduação em Economia passou a cumprir o seu juramento de economista, que é de promover o desenvolvimento regional e agregar valor às empresas e à sociedade como um todo.

A Agropecuária X é o exemplo de uma pequena empresa que concorre com um grupo de grandes organizações ou setores dominados por gigantes multinacionais. Esse cenário é, geralmente, um terreno hostil para pequenas e médias empresas, a ponto de muitos empreendedores nem se arrisquem a serem seus concorrentes. Há, porém, aqueles que não se intimidam com a competição acirrada ao vislumbrarem uma oportunidade, alcançando bons resultados, apostando em diferentes nichos e estratégias.

Metodologicamente, o estudo pode ser caracterizado como descritivo e bibliográfico, pois visa analisar um determinado grupo em uma instituição específica, utilizando para tanto, a contribuição de diversos autores.

Quanto à análise do estudo, esta pode ser considerada quantitativa e qualitativa, pois consiste em sintetizar a informação em gráficos ou relação de dados, e analisá-la aplicando diversos métodos, como o descritivo, o dinâmico, o de correlação e o de conteúdo, fazendo uma síntese geral dos resultados. Dessa forma, foi possível integrar o material a fim de encontrar as conexões entre os fenômenos e explicar os problemas detectados ao longo do estudo.

O universo da pesquisa é composto pelos clientes da empresa Agropecuária X, e os dados do estudo foram apurados mediante pesquisa documental nos arquivos da empresa, em informações no banco de dados pesquisados e compilados pelo pesquisador, que procedeu um

recorte a fim de analisar uma série temporal contínua.

Para tanto foram selecionados os municípios que no período de 2011 a 2013 mantiveram clientes ativos na empresa. E, por questões éticas e sigilosas, realizou-se uma proporcionalidade dos valores monetários e do número de clientes levantados, bem como dos produtos fabricados. Verificou-se, então, que alguns municípios apresentavam valores relativamente altos e outros muito baixos da média geral da amostra, os quais foram descartados da análise.

Procedeu-se, então, o cálculo da média dos valores monetários a preços correntes obtidos de todos os produtos, como também a proporcionalidade do número de clientes por município.

O estudo contribui do ponto de vista econômico na região da pesquisa, pois verifica o montante de recursos que mensalmente entra na economia por intermédio dos valores recebidos com as vendas de seus produtos, agregando valores principalmente ao município de origem da empresa ora estudada.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

A informação tem permeado o atual contexto contemporâneo, e provoca constantes mudanças e transformações. Nesse cenário encontram-se inseridas as empresas, cujos gestores são desafiados a administrar com base na informação e no conhecimento. Manter, portanto, a capacidade competitiva das empresas no atual mercado tem sido o foco da maioria dos empreendedores.

Para analisar a evolução das vendas da empresa Agropecuária X é fundamental compreender o funcionamento do atual mercado consumidor, a competitividade empresarial, e o crescimento da organização empresarial, segundo a vantagem competitiva.

### **1.1. O mercado consumidor**

A vantagem competitiva tem sido buscada pelas empresas, que disputam os clientes mediante a oferta de produtos e ou serviços. Nesse contexto são estabelecidos alguns critérios que funcionam como balizadores para esta disputa.

A fim de definir uma vantagem estratégica para disputar clientes num mercado competitivo, a empresa necessita reconhecer as suas competências essenciais e

complementares. Para Porter (1991), as competências complementares estão relacionadas aos serviços diferenciados que apresentam melhor qualidade e lhe acrescentam valor.

O fortalecimento das relações com os consumidores tem sido uma alternativa para as empresas se fixarem no mercado, o que ressalta o investimento numa gestão que visa ao bom relacionamento empresa x cliente. Equilibrar interesses comuns é, portanto, essencial para o crescimento e manutenção de uma empresa no mercado. Essa prática envolve ainda percepções de autonomia, transparência e profissionais alinhados com a filosofia da empresa. É esse cenário que garante a fidelização dos clientes e a promoção da marca do produto.

Em seus estudos, Sandroni (2007, p. 533) reforça essa percepção:

Para vender, as empresas usam diversos recursos: modificam o produto, incrementam sua utilidade, ampliam o mercado pela descoberta ou criações de novos consumidores, criam mercadorias ou convencem os consumidores de que seus produtos têm mais qualidade que os dos concorrentes. Isso é feito em meio a análises de mercado que indicam as necessidades reais ou imaginárias do consumidor e as motivações que o levaram à compra.

A fidelização dos clientes não deve ser forçada pelas empresas, ou seja, deve haver liberdade de escolha. Entretanto, ela ocorre normalmente por intermédio da transparência e da correta postura organizacional. Ou seja, a empresa precisa demonstrar valores com os quais o cliente também se identifique, o que resulta em longa parceria, profícua para a empresa e para o cliente. Existem, inclusive, nesse sentido, programas que incentivam a fidelização dos clientes com base num relacionamento de mútua confiança e credibilidade.

No século XXI são inúmeras as transformações. Nesse contexto encontra-se inserido um cliente mais exigente e conhecedor dos seus direitos de consumidor. Este exige bom atendimento e retribui com sua lealdade. Os empresários precisam entender que o cliente, quando bem atendido, voltará e trará consigo novos clientes. Entretanto, o contrário fará com que ele se afaste e procure a concorrência para atender as suas necessidades. Isso é confirmado nas palavras de Porter (1991, p. 74): “as empresas precisam melhorar a forma de atendimento”.

## 1.2. A competitividade empresarial

Ao ingressar no mundo dos empreendedores, o objetivo geralmente é um só: fazer

prosperar os investimentos. Muitos se esquecem, porém, que é preciso antes mesmo de começar, realizar um estudo minucioso do negócio em que se propõe investir. O plano de investimentos deve ser traçado com exatidão, definindo, inclusive, as quantidades produzidas e a forma mais eficiente de produzi-las.

Ademais, as empresas precisam inovar constantemente, fortalecendo a sua competência e permanência no mercado. Precisam, também, ter a visão do processo como um todo, e não apenas da área funcional. Isso significa o incentivo da inteligência empresarial de líderes e gestores, capacitando-os para que compreendam o objetivo da empresa, que tenham ambição em não limitar o possível, e que busquem sempre viabilizar as prioridades.

Em seus estudos, Baggio (2014) afirma que o empreendedor deve fazer acontecer a implementação do negócio, garantindo que as ações do dia a dia estejam conectadas com o futuro almejado. Além disso, deve criar postura empresarial pró-ativa para reformular planos e direcionamentos sempre que houver mudança nos cenários tidos como referenciais.

### 1.3. O crescimento da organização empresarial, segundo a vantagem competitiva

A vantagem competitiva de uma empresa pode ser constatada pela presença do conjunto dos 4 P's – produto, preço, praça e promoção (Simon, 2003). Isso significa que o desempenho da referida empresa no mercado é superior aos dos seus concorrentes.

A análise econômica tradicional, em especial nas empresas industriais, geralmente avalia o seu crescimento sob um prisma muito quantitativo e menos qualitativo. Consideram, também, as suas vantagens e desvantagens, especialmente em função do seu tamanho. O crescimento, sob esse ângulo, prevê um mero ajuste de tamanho, sem considerar um processo interno de desenvolvimento (Kon, 1999).

O crescimento de uma empresa, neste caso, é avaliado de acordo com a possibilidade de determinado produto ser produzido, tendo em vista os custos e os seus rendimentos.

Kon (1999), em sua obra *Teoria da Firma* muito bem expressa essa realidade, e revela que o modelo apropriado nessa perspectiva representa as forças que determinam os preços e as quantidades produzidas de determinados produtos por uma firma individual. O equilíbrio da firma, nesse caso, é o equilíbrio da produção, tendo em vista os seus custos e rendimentos. A teoria comprova que os limites de crescimento da firma são quase totalmente externos, definidos pela estrutura de mercado em que a empresa se insere.

A *Teoria da Organização* foi desenvolvida nos EUA a partir de 1940, quando foram

visualizadas novas formas de se constituírem organizações produtivas. Tais organizações passaram a ser consideradas administrativas, com interesses intrínsecos e comportamento voltado a objetivos neoclássicos (Kon, 1999).

O autor explica que os enfoques que conduziram a uma abordagem diferente da marginalista,

[...] de um modo geral, observaram os limites ao crescimento da firma como determinados por: a) limitações da administração, ou deseconomias gerenciais, que causam custos crescentes de produção a longo prazo; b) limites do mercado, que ocasionam vendas e rendimentos decrescentes; c) incertezas quanto às perspectivas ou riscos futuros, que atuam tanto aumentando os custos com o crescimento da produção quanto diminuindo os rendimentos de maiores vendas (Kon, 1999, p. 70).

A empresa referenciada por Kon (1999) deve ser compreendida numa perspectiva mais ampla, em que seu crescimento e tamanho tenham uma função e um significado econômico válido para todo o contexto. Assim, mudanças no perfil das empresas só podem ser analisadas por intermédio de preceitos que extrapolam os modelos de curvas de custo e de rendimentos, ou ainda a partir de um equilíbrio baseado na decisão sobre preços e produção.

Ao considerar a vantagem competitiva, tem-se a percepção de Porter (1991), para quem se trata do resultado da capacidade de a empresa realizar, de forma eficiente, o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo do que da concorrência, organizando a atividade de forma a gerar um valor diferenciado para os compradores.

Porter (1991) segue afirmando que apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva, isto é, as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. A primeira – as condições iniciais – significam os ativos que a empresa acumulou ao longo do tempo, enquanto a escolha dos dirigentes denota a relação mantida com o ambiente externo imediato. A estratégia adotada posicionou a empresa dentro do seu ambiente, protegendo-a das forças competitivas (Cyrino; Vasconcelos, 2000).

A vantagem estratégia, por fim, determina a direção estratégica da organização, a fim de permitir que todas as suas ações e projetos sejam direcionados para o seu objetivo maior. Nesse contexto, os investimentos são bem direcionados a fim de evitar o desperdício de valiosos recursos da empresa e valorizar a eficiência operacional.

Ainda, visa a facilitar a criação de competências que busquem a melhoria da performance, permite o envolvimento dos empregados para o alcance dos objetivos e metas

da empresa, e possibilita uma visão clara das oportunidades de aumento das receitas e da lucratividade (Baggio, 2014).

## 2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 2.1. Histórico da empresa Agropecuária X

Os proprietários são João, natural do município de XY, descendente de família pioneira no município; e Miguel, natural de XZ. Os dois são graduados em Medicina Veterinária e eram vendedores de mineral e medicamento animal de uma grande empresa do Estado do Rio Grande do Sul. Viajavam pelo Estado ministrando palestras e organizando parcerias, e decidiram fundar a empresa Agropecuária X em outubro de 2007. O primeiro passo foi a compra de uma agropecuária localizada no centro do município de XY e, em seguida, o aluguel de um pavilhão na localidade de QW, a

1.500 metros da cidade de XY, local onde posteriormente foi instalada a fábrica de rações, concentrados, farelados, peletizados e, mais recentemente, a fábrica de sal mineral de gado de corte.

A empresa está instalada no município de XY, que possui uma população de 4.188 habitantes, com área territorial de 172.688 km<sup>2</sup>, e um PIB per capita de R\$ 13.870,06. A economia do município é essencialmente agrícola.

Historicamente, a Agropecuária X iniciou as suas atividades na região no ano de 2007, quando encontrou uma concorrência esmagadora. O negócio, porém, estava alicerçado em pontos fundamentais, representando duas empresas multinacionais de renome: a Nutron e a Altech, que atuam na fabricação e distribuição de produtos aditivos para bovinos de leite e de corte, bem como na interlocução tecnológica e inovadora desses produtos.

O início da empresa foi marcado com 10 cheques de R\$ 1.500,00 cada, cujo valor possibilitou a compra da Agropecuária Y. No primeiro mês a empresa desenvolveu um trabalho normal com venda de rações e minerais; no segundo mês introduziu a venda dos produtos Nutron, e no mesmo período atingiu uma venda de R\$ 80.000,00. A surpresa foi imensa para os proprietários, que sequer imaginavam que uma proposta totalmente diferente atenderia de forma tão ampla as necessidades dos seus clientes.

Juntamente com o trabalho de venda e distribuição dos produtos foi dado início ao projeto de montagem da fábrica de rações, que começou com apenas um funcionário,



contratado especificamente para o desenvolvimento deste projeto.

Nesse período a empresa não possuía capital de giro, e necessitava fazer a venda, negociar todos os títulos ao mesmo tempo e emitir tais documentos ao banco para, só então comprar o produto e entregá-lo aos clientes. Foi dessa forma que desenvolveu as atividades de distribuição dos produtos durante o período de um ano e meio.

A partir daí iniciaram as atividades da fábrica de ração. A época foi marcada por grandes dificuldades, desde a liberação da Fepan e do Ministério da Agricultura até a falta de matéria prima e de capital para a sua aquisição. A empresa esperava ter um crescimento maior já no primeiro ano, o que não foi possível, pois era nova no mercado, ainda não tinha obtido a confiabilidade dos produtores, e possuía um perfil de venda de mineral e não de ração.

Foi necessário mudar o planejamento da empresa, bem como o seu perfil e dos próprios vendedores, que era valorizar a matéria prima que o produtor tinha em casa. Ou seja, foi preciso reinventar para vender ração, criar novos argumentos e se adequar à situação, pois ali começava uma escassez de mão de obra nas propriedades.

Com foco no resultado dos clientes, a empresa passou a conquistar a confiança dos produtores. Ao mesmo tempo passou a ter maior facilidade em contratar vendedores que tinham segurança em vender os seus produtos. Os proprietários sempre trabalharam ao lado dos vendedores, fazendo propostas individuais, ou seja, de proprietário para proprietário, com a preocupação em valorizar determinadas regiões.

A busca por tecnologia sempre foi constante na empresa, e a cada ano ela refaz toda a sua linha de produtos, e busca melhorar o processo de produção e administração.

Hoje é possível afirmar que a empresa esteve no local certo e na hora certa, ou seja, quando as empresas concorrentes, líderes de mercado, se encontravam em dificuldades financeiras, oriundas de endividamentos. Geralmente, a grande maioria das fábricas concorrentes era formada por cooperativas e particulares, que além de fábrica tinham outros segmentos, que ocasionaram dificuldades a ponto de extingui-las do mercado.

Os clientes dessas empresas tiveram que se adequar ao novo perfil de trabalho da Agropecuária X, que prima pela obtenção de lucro para ambos os lados da negociação. Assim, sua proposta sempre visou à informação correta ao produtor e, em determinados momentos, essas informações prejudicavam a empresa, mas passava confiabilidade ao cliente. Muitas vezes, essa maneira diferente de negociação superava a venda de ração, e a empresa se via às voltas com a assessoria aos clientes quanto aos custos da atividade, passando uma ideia de viabilização do negócio. Mostrava, inclusive, que o custo da ração não é o fator limitante, mas sim o custo fixo da propriedade e, nesse sentido, direcionava a propriedade à

rentabilidade, ou seja, às atividades que geram maior retorno.

Com a expansão dos negócios, a empresa passa por um processo de descentralização da área burocrática do negócio, pois até o momento tudo ainda estava centralizado nos proprietários. A empresa montou uma fábrica de mineral linha gado de corte, e já usa mineral próprio em uma das suas linhas de ração. Está desenvolvendo um projeto inovador na construção de uma das mais modernas fábricas de ração do Brasil, com alta tecnologia e agilidade, com beneficiamento de matérias primas, seguindo a ideia inicial da empresa, que é agregar valor às matérias primas mediante a introdução de novas tecnologias a fim de fornecer um produto diferenciado aos seus clientes.

Essa descentralização tão almejada permitirá aos proprietários se afastarem da burocracia diária e passar a gerenciar um negócio maior, com mais visão de mercado. A proposta é investir em funcionários com formação e com conhecimento em cada área em que atuam, pois uma empresa é formada de pessoas e bons profissionais que comandam cada um o seu setor de maneira eficiente.

Atualmente, a Agropecuária X é a maior empresa do município, e gera emprego e renda à população local. O município de XY, porém, é prejudicado em razão da falta de acesso asfaltado, o que também prejudica a empresa citada, pois tem alto custo de manutenção de seus veículos de transporte.

Conscientes da sua responsabilidade social, econômica e ambiental, os proprietários da Agropecuária X sempre se mostraram abertos ao diálogo e preocupados com os resultados de seus clientes. Mais do que isso, sempre mantiveram postura ética e respeito à concorrência e diferentes opiniões.

Enfim, o sucesso da empresa deve-se à qualidade do produto, aliado à rapidez das decisões dos proprietários quanto às mudanças econômicas efetuadas por uma equipe técnica qualificada. Sua logística é bem organizada e eficiente, pois a entrega dos produtos ocorre num prazo médio de três dias úteis.

### **3.1.1. Visão, missão e valores da Agropecuária X**

- **Visão:** ser referência em nutrição animal no Estado do Rio Grande do Sul.
- **Missão:** promover o desenvolvimento do agronegócio, criando soluções para a produção animal;
- **Valores:** fortalecer as redes de relacionamento com respeito e valorização de seus clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade; primar pela conduta ética por meio do profissionalismo nos relacionamentos de negócio, buscando resultado econômico e financeiro

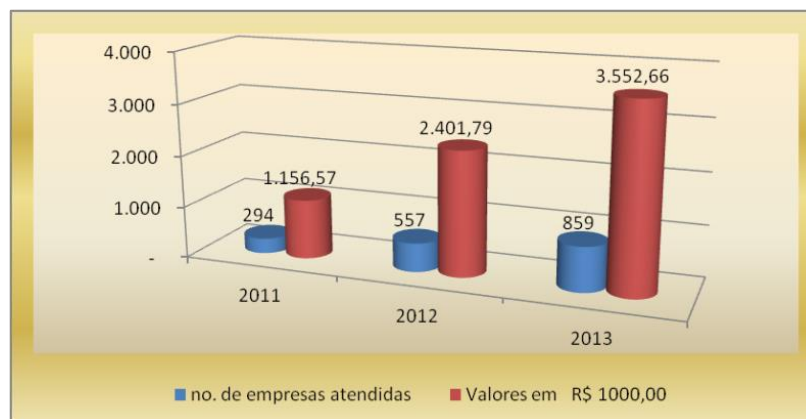
com compromisso social e ambiental.

### 3.2. Apresentação e análise dos dados

O universo pesquisado neste estudo é formado por uma amostra de 22 municípios que fazem parte de um total de 103 cidades abrangidas pela empresa Agropecuária X. Parte-se do levantamento dos valores monetários obtidos nas vendas de seus produtos no período de 2011 a 2013. Por questões éticas e sigilo da própria empresa, os valores apresentados são proporcionais aos originais, entretanto, não representam a sua exatidão numérica. Apesar disso, o estudo faz uma análise real da situação em que se encontra a empresa, sem prejuízo algum a sua situação.

O gráfico 1 apresenta a evolução dos valores das vendas realizadas no período de 2011 a 2013, tomando por base todos os municípios levantados, ou seja, um universo de 103 municípios que ao longo deste período atuaram com a empresa ora estudada. Os dados a seguir se referem a toda a população amostral.

Figura 1: Número de empresas atendidas e evolução dos valores médios de vendas a preços correntes (2011 a 2013).



Ao longo desses três anos de levantamento dos dados o número de clientes e dos valores monetários cresceu, respectivamente, 192,2% e 207,2%. Cabe ressaltar que o município de XK foi o que mais contribuiu em termos de valores com vendas e número de clientes atendidos nesse período.

O quadro 1, a seguir, apresenta os dados da população pesquisada, isto é, os municípios que se mantiveram clientes nos três anos da pesquisa. Os valores gastos ficaram,

por município, numa média aproximada de R\$ 2.000,00 a R\$ 6.000,00, e se propôs que não ocorresse alto desvio padrão, o que certamente prejudicaria a análise.

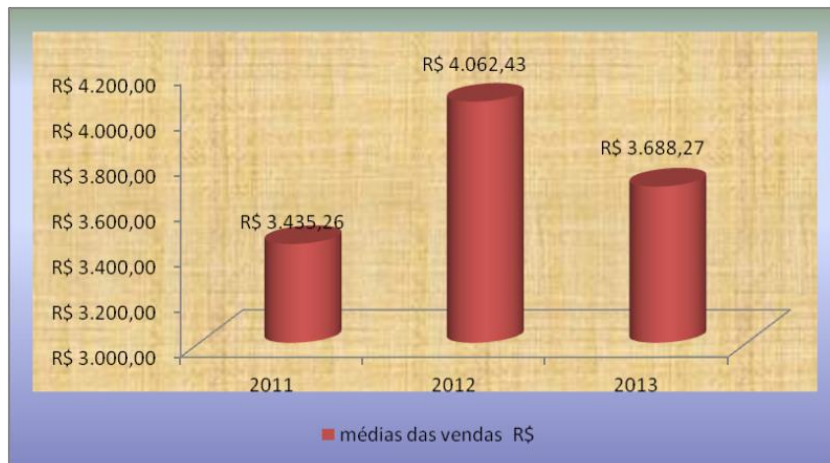
Quadro 1. Municípios de abrangência dos clientes da empresa Agropecuária X, número de clientes e média por cliente das vendas a preços correntes (2011 a 2013)

	Municípios	2011		2012		2013	
		Nº cliente	Média/cliente (R\$) preços	Nº clientes	Média/cliente (R\$) preços	Nº cliente	Média/cliente (R\$)
1	Alegria	26	3.760.25	32	5.497.81	35	4.704.63
2	Crissiumal	38	2.407.77	45	3.531.01	44	3.982.98
3	Três de Maio	12	4.929.66	26	3.742.61	32	4.582.76
4	Independência	12	3.976.50	19	5.879.25	27	3.530.09
5	Tupanciretã	9	4.974.51	14	5.632.89	17	5.649.23
6	Campina das	9	2.920.78	23	3.443.94	27	3.551.73
7	Boa Vista do	3	3.978.38	16	4.146.32	20	4.084.53
8	Chiapetta	5	4.500.46	12	4.429.25	32	2.424.76
9	Eugenio de Castro	2	6.309.52	4	6.329.20	12	4.196.53
10	Dr Maurício	11	2.792.69	17	3.526.73	19	3.316.31
11	Cândido Godoi	6	4.989.40	12	4.228.90	14	3.735.97
12	Santa Rosa	11	1.240.06	17	1.624.86	22	2.857.06
13	Inhacorá	4	4.890.29	8	4.703.79	18	2.849.36
14	Santo Cristo	3	2.599.88	11	3.069.51	11	2.681.97
15	Ijuí	2	3.229.65	7	3.757.56	12	3.662.34
16	Catuípe	3	5.962.07	4	3.962.98	5	4.288.39
17	Redentora	2	5.398.75	3	6.411.97	7	4.973.07
18	Panambi	3	4.871.78	5	5.690.06	4	6.008.70
19	Sede Nova	3	1.410.53	3	1.982.81	11	2.731.76
20	São Paulo das	7	4.242.47	5	4.925.74	4	2.433.94
21	Giruá	4	1.965.58	6	2.396.09	12	1.877.72
22	Ubiretama	5	2.177.87	7	1.606.66	5	1.892.44
	<b>Total de clientes</b>	<b>180</b>		<b>296</b>		<b>390</b>	
	<b>Média por cliente</b>		<b>3.435.26</b>		<b>4.062.43</b>		<b>3.688.27</b>

Dos 22 municípios selecionados para o estudo verificou-se que entre 2011 e 2013 houve um aumento de 116,67% no número de clientes, e um incremento de 7,37% nas vendas por cliente. Houve, também, pequena queda nos valores das vendas em 2012-2013, embora tenha havido aumento no número de clientes.

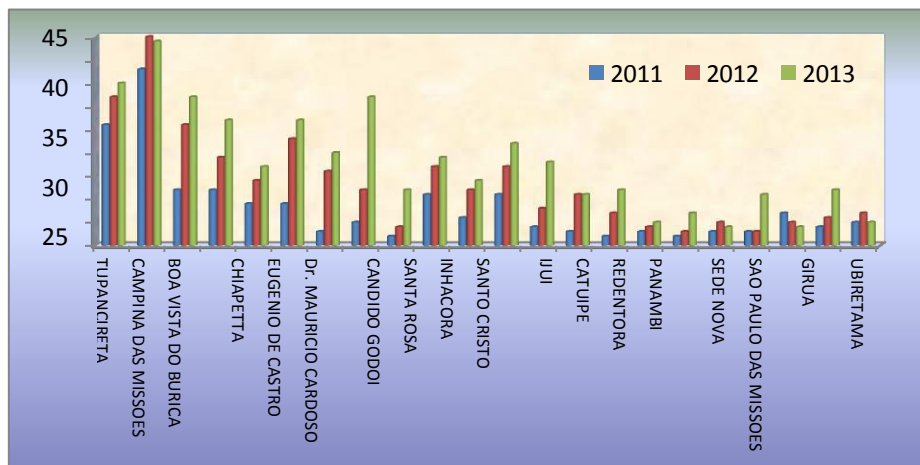
Já com relação ao montante de valores apurados nos períodos em análise, ou seja, de 2011 para 2013, constatou-se que estes apresentam um aumento de aproximadamente 132,62%.

O gráfico 2 apresenta a média das vendas (em R\$) no período analisado (2011 a 2013). Gráfico 2. Média das vendas (em R\$) no período analisado (2011 a 2013).



Considerando a evolução das vendas por município no período analisado e o respectivo número de clientes atendidos, apresenta-se o gráfico 3.

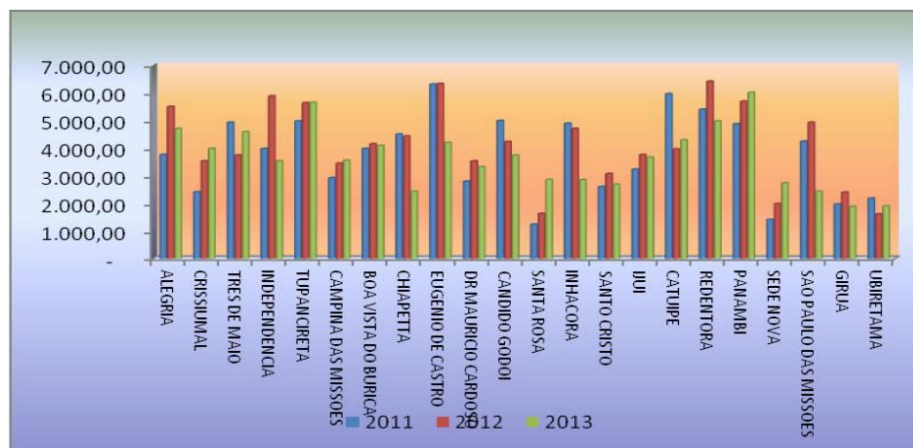
Gráfico 3. Número de clientes atendidos no período analisado (2011 a 2013).



A maioria dos municípios analisados apresenta aumento no número de clientes. Criciumal, Alegria e Chiapetta possuem o maior número de clientes, enquanto São Paulo das Missões apresentou a maior queda no número de clientes em todos os anos da pesquisa. Em 2013 os municípios de Ubiratan, Panambi e Criciumal apresentaram redução de clientes em relação a 2012. Nesses municípios houve mudança na equipe de vendas. Com a saída de alguns vendedores da empresa, os municípios ficaram sem vendedor por algum tempo, ocasionando perda de contato com os clientes.

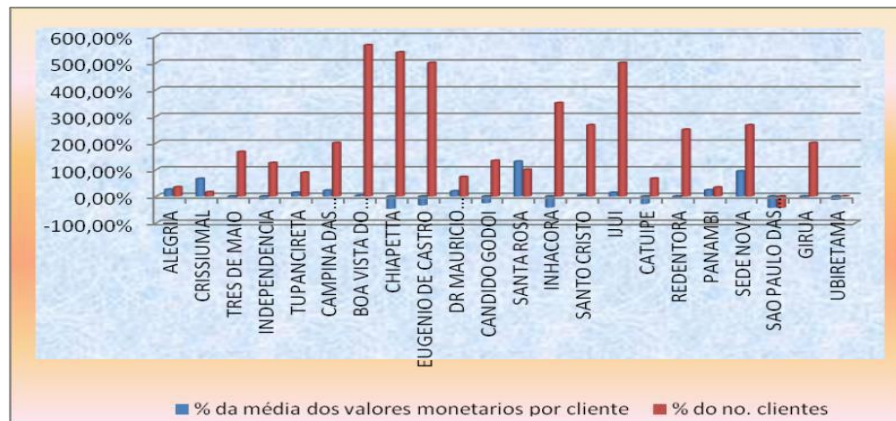
O gráfico 4 apresenta os valores médios de vendas em preços correntes, no período de 2011 a 2013.

Gráfico 4. Média das vendas (em R\$) no período analisado (2011 a 2013).



Dos 22 municípios da amostra analisada no período de 2011 a 2013, 11 apresentaram queda nas vendas. O município de Eugênio de Castro foi um dos municípios que apresentou expressiva queda em anos anteriores, e no ano de 2013 apresentou uma das maiores quedas. O gráfico 5 apresenta os percentuais do período.

Gráfico 5. Média dos valores monetários por cliente (%) e percentual do número de clientes atendidos no período analisado (2011 a 2013).



Percentualmente pode-se verificar que somente o município de São Paulo das Missões reduziu aproximadamente 43% no número de clientes e no volume de vendas a preços correntes no período em análise. Entre os demais municípios alguns perderam clientes, mas aumentaram percentualmente as vendas, enquanto em outros aconteceu o inverso. Isso significa que onde houve redução do número de clientes e aumentou o valor de compra, a empresa optou por ficar apenas com clientes mais tecnicados e com um volume maior de compra, viabilizando a logística. No município de São Paulo das Missões a empresa estudada perdeu mercado devido à concorrência e outros fatores externos.

## CONCLUSÃO

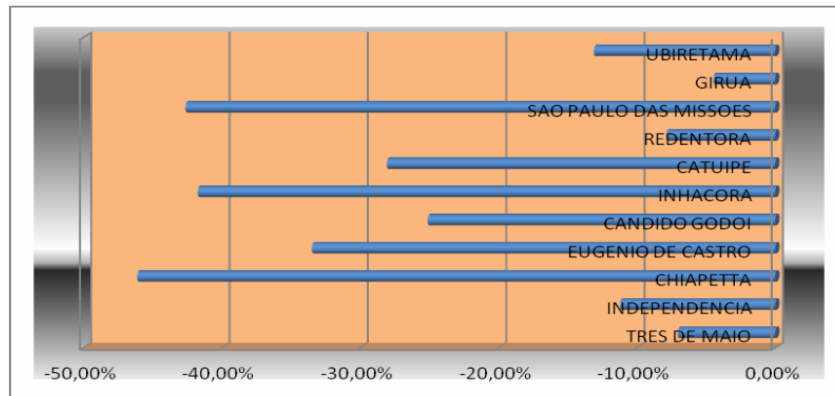
Ao concluir este estudo pode-se afirmar que a competitividade faz com que as empresas se destaquem com relação aos preços dos seus produtos ou em relação à qualidade dos mesmos. Ou seja, a qualidade do produto tem relação direta com o seu preço, pois preço e qualidade são dois fatores distintos. Cabe à empresa informar esta realidade aos seus clientes, conquistando-os gradativamente e, finalmente, fidelizá-los a partir da segurança e da qualidade que imprime aos seus produtos.

As análises apresentadas permitem compreender que, embora sendo uma empresa de pequeno porte, com atuação numa região geográfica com grandes e gigantescas concorrências, a maioria multinacionais, a amostra representa apenas 20% da população pesquisada e, mesmo assim, a empresa consegue competir e se manter no mercado.

É necessário ressaltar, porém, que em alguns municípios houve redução percentual nos valores médios monetários, e não no número de clientes atendidos, o que aconteceu

somente no município de São Paulo das Missões, conforme mencionado anteriormente. Os dados podem ser verificados no gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6. Valores médios monetários nos municípios de abrangência da Agropecuária X no período analisado (2011 a 2013).



É necessário obter informações referentes a tais quedas, pois em três municípios estas chegam a mais de 30%. O produto oferecido a esses clientes concorre com empresas de grande porte. Este é um dado que preocupa a empresa, sendo necessário reconhecer que o valor do cliente é maior do que o valor de sua compra. Isso garante o seu retorno ao longo do tempo, bem como a compreensão de que a aquisição do cliente é bem mais cara do que a sua manutenção,

Embora a empresa esteja constantemente em busca de tecnologia, sendo que cada ano procura refazer toda a sua linha de produtos, ao mesmo tempo busca melhorar o seu processo de produção e administração. Para tanto precisa cuidar do mercado em que atua, pois o sucesso vem aos poucos. Verifica-se que em alguns municípios a empresa perdeu mercado, enquanto que em outros aumentou significativamente seu espaço. Nesse caso é necessário que seja feita uma análise criteriosa para verificar os motivos da sua ocorrência.

A partir do conhecimento da população pesquisada é possível verificar que num pequeno espaço de tempo (três anos), a Agropecuária X conquistou um espaço relativamente grande se for analisado o seu tamanho no início das suas atividades. Seus produtos concorrem com muitas marcas que estão no mercado há muito tempo, e que pertencem a gigantes empresas multinacionais. A conquista do mercado se deve muito à audácia de seus proprietários, às inovações constantes feitas pela empresa, principalmente na busca pela melhor qualidade de seus produtos, diferencial este da concorrência, e os esforços de toda a equipe de trabalho. É neste nicho de mercado que a empresa pode se afirmar ou se fragilizar a



partir da pulverização do espaço físico, sem construir a fidelização dos seus clientes.

A fidelização dos clientes ocorre quando a empresa consegue proporcionar aos seus clientes razões seguras e concretas para optar por sua marca em detrimento das demais, sendo este, portanto, um requisito de grande relevância.

Ressalta-se, contudo, que no universo da amostra dos 103 municípios, região pesquisada para obtenção da amostra, em alguns deles a empresa deixou de atuar, mas abriu mercados em outros locais. A empresa atenta para o fato de ser uma empresa nova no mercado e, portanto, deve manter comprometimento e padrão de atendimento. Se isso não ocorrer, o cliente não considera a empresa como digna de confiança e, sem confiança, estará sujeita e vulnerável às ações da concorrência.

No início das suas atividades, a empresa ora estudada buscou diferenciar seus produtos dos demais existentes no mercado, agregando valor a sua qualidade. Na época trabalhava unicamente com rações fareladas, mantendo uma visão diferenciada quanto à moagem e mistura dos ingredientes. Com a aquisição da peletizadora a empresa teve que se reinventar, tanto na forma de técnica como comercial, pois começava a atender outro tipo de cliente, muitas vezes com um grau de conhecimento elevado, mas com outras deficiências.

Por outro lado, foi preciso investir na qualidade do produto, na sua aparência, aroma e resultado. Nesse momento o preço deixa de ser o principal elemento, e se torna um item mais abrangente, fazendo com que a concorrência tenha mais dificuldade para atingir esse cliente. Sendo assim, há possibilidade de a empresa manter um relacionamento contínuo com o seu cliente, o que é necessário para sua sobrevivência e crescimento constante no atual mercado onde se encontra inserida.

Por fim, cabe salientar que as vendas da empresa citada se devem à abertura de novos mercados, fidelização de clientes, qualidade do produto e assistência técnica, crescimento da bacia leiteira no Rio Grande do Sul, e enfraquecimento da concorrência por motivos financeiros derivados de outros setores.

## REFERÊNCIAS

Baggio, A.F., 2014, “Planejamento e competitividade empresarial”, curso de pós-graduação em Finanças e Mercado de Capitais. Apostila da disciplina de Planejamento e Competitividade Empresarial. Ijuí, RS: Unijuí. Kon, A. 1999, “Economia industrial”, São Paulo: Nobel.

Porter, M.E., 1991, “Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência”, 18. ed., Rio de Janeiro: Campus.

Sandroni, P., 2007, “Dicionário de economia do século XXI”, São Paulo: Saraiva.

Simon, H., 2003, “As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo”, Porto Alegre: Bookman.

Vasconcelos, F.C., Cyrino, A.B., out.-dez./2000, Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. “Revista de Administração de Empresas – RAE”, São Paulo, v. 40, n. 4, pp. 20-37.

### **RESPONSABILIDADE AUTORAL**

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo deste trabalho.