



Inovação em Processos de Operação de Loja e Marketing: Estudo de Caso na Agropecuária Walkrupp do Município de Rolante/RS

Bibiana Assis da Rosa, Claralucia Prates Machado

RESUMO

O consumidor tem se tornado cada vez mais informado e exigente. Para alcançar e atender a essas exigências é necessário estar sempre um passo à frente, visando conhecer suas necessidades e desejos, buscando pró-atividade nos serviços e produtos oferecidos. Para o sucesso desse processo é necessário manter uma boa parceria e relacionamento entre fornecedores, colaboradores e clientes. Diante deste contexto, foi realizado um estudo de caso na Agropecuária *Walkrupp*, em Rolante/RS, objetivando, identificar as possibilidades de inovações nos processos de loja e *marketing* que podem ser desenvolvidas no ponto de venda para torná-lo mais atrativo influenciando na decisão de compra do consumidor de produtos e serviços agropecuários. Para tanto, utilizou-se a vertente qualitativa para análise e a coleta de dados se deu através de entrevistas, aplicação de questionários e observação participante. Constatou-se que a inovação em processos e a aplicação do *marketing* estratégico serão sempre necessárias para aprimorar os serviços já existentes e garantir a lealdade e a satisfação do cliente.

1 INTRODUÇÃO

Os cenários de mudanças pelos quais muitas organizações passam torna necessário uma gestão voltada a ações inovadoras, buscando oferecer um diferencial em suas marcas e produtos, para tornar-se competitiva e sobreviver às instabilidades do mercado. A sociedade contemporânea está inserida em um contexto de muitas diversidades econômicas, sociais e culturais, tornando-se cada vez mais complicado entender o que leva o consumidor a escolher determinado produto, marca ou loja. De acordo com Giglio, (2005, p.34) “O consumo é ditado por escolhas racionais sobre a disponibilidade dos produtos e dos recursos necessários para obtê-los”. A tomada de decisão poderá levar segundos para ser resolvida, mas os fatores que irão influenciar nessa exigem uma análise detalhada e podem levar um tempo considerável para serem desvendadas.

Conforme afirma Blessa (2011), sair para as compras, atualmente, já não tem mais sido um prazer, pois devido a tantas opções de lojas e produtos, já não é suficiente apenas oferecer uma boa mercadoria para que o cliente saia de casa e escolha justamente nossa loja e, a partir disso, menciona que é preciso aproveitar-se disso e criar um *design* diferenciado e agradável da loja, visando atrair mais clientes e promover mais vendas.

Deste modo, vê-se que as necessidades e desejos com relação ao consumo são distintos e a importância dada à inovação como fator essencial para competitividade gera uma atenção maior, para utilizá-la como um diferencial que influenciará na decisão da compra. Segundo Scherer e Carlomagno (2009), a inovação é a exploração de uma nova idéia com sucesso, resultando em grande retorno. Assim, inovar significa buscar incessantemente o crescimento e a liderança, envolvendo criatividade, transpiração, persistência, gestão e risco.

Os consumidores estão mais exigentes e com inúmeras opções para executarem uma compra de sua preferência, todavia, através de ações voltadas à diferenciação e à inovação, torna-se mais fácil reter clientes e torná-los leais a sua marca ou empresa. Segundo Lima (2013), reter o cliente é, entre outras coisas, uma forma de não perdê-lo para a concorrência, além de ter a rentabilidade aumentada. Dessa forma, o consumidor sente-se atraído a voltar à loja, divulga-a positivamente e atrai novos consumidores.



Em face de esses consumidores de tamanha exigência, este estudo de caso objetiva analisar a inovação em processos de operação de loja e *marketing* a fim de contribuir para a retenção de clientes, bem como para a atração de novos consumidores para a Agropecuária Walkrupp, localizada no município de Rolante, demonstrando assim a sua relevância gerencial, pois esse nicho de mercado caracteriza-se pela forte concorrência, tendo em vista o grau de similaridade entre os estabelecimentos.

Os objetivos específicos são: identificar as características dos clientes da loja; identificar os processos de operação de loja utilizados pela empresa; identificar as estratégias de *marketing* utilizadas pela empresa; os fatores que mais influenciam o cliente na tomada de decisão de compra e descrever como são mensurados os resultados obtidos por esses processos. A partir disso, surgiu o problema desta pesquisa: Que inovações de operação de loja e *marketing* podem ser desenvolvidas no ponto de venda para torná-lo mais atrativo e influenciar na decisão de compra do consumidor de produtos e serviços agropecuários?

Assim, este estudo procura entender que inovações em operação de loja e *marketing* podem ser desenvolvidas no ponto de venda para torná-lo mais atrativo e influenciar na decisão de compra dos consumidores de produtos e serviços agropecuários.

A realização desta pesquisa justifica-se nos âmbitos pessoais, profissionais e acadêmicos. A importância pessoal está relacionada ao interesse que a acadêmica possui pelo assunto, além de ser um tema bastante relevante e importante a ser estudado no mercado atual, o qual possui muitos desafios a serem explorados. Profissionalmente, a pesquisa é motivada pelo influente papel que o profissional de *marketing* assume para promover, diferenciar e gerar sucesso nesse mercado caracterizado pela forte concorrência.

Para a empresa, a importância do estudo está na análise que será feita sobre a inovação em processos de operação de loja e *marketing* e sobre o quanto esses fatores poderão influenciar nas decisões de compra.

Quanto à importância acadêmica, espera-se ampliar os conhecimentos da pesquisadora, uma vez que existem poucos estudos focados na inovação em processos e *marketing* para este nicho de mercado: lojas agropecuárias.

Este artigo é constituído de quatro seções. A primeira seção inicia com a fundamentação teórica, que aborda aspectos relacionados às necessidades do ser humano, perspectivas quanto à tomada de decisão do consumidor, atmosfera de compra e inovação, o que dá sustentação ao tema estudado, seguido pela metodologia da pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados do estudo de caso, com análise dos pontos mais importantes, chegando à conclusão da pesquisa com as considerações finais e as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS NECESSIDADES DO SER HUMANO

Sabe-se que o ser humano possui necessidades e desejos. Necessidades básicas, bens e serviços, como comida, água, roupa, educação, recreação, que precisam ser adquiridos para garantir a sua sobrevivência e desejos por produtos capazes de colocá-lo em um estado ativo e lhe dar direção (KOTLER, 1991).

Giglio (2005) defende que o homem possui necessidades e desejos infinitos, mas que acabam se contrapondo às suas possibilidades finitas e limitadas de satisfazê-lo, por isso precisa escolher entre inúmeras possibilidades, através da escolha pelo uso da razão, da lógica, da análise e da comparação. Porém, o mesmo autor lembra ainda que o ser humano seja emocional e pode ser estimulado por desejos de consumo que possuem relação lógica com o produto, sendo que o seu inconsciente produz o desejo de possuir algum bem ou serviço, algo que vai além das suas necessidades básicas.



De acordo com Bonne e Kurtz (2009, p. 172), “[...] o comportamento de consumo individual é guiado pela motivação de preencher uma necessidade percebida”. Assim, uma necessidade é tida pelos autores como sendo um desequilíbrio entre estados reais e desejados de um consumidor.

Ainda conforme assinalamentos desses autores, os profissionais de *marketing* estimulam esse sentimento, influenciando na motivação do consumidor para satisfazer as suas necessidades, comprando um determinado produto.

Giglio (2005) menciona a Teoria das Necessidades Básicas de Maslow (1954) e complementa que a idéia da teoria não seria apresentar o comportamento do consumidor, mas sim criar uma teoria geral de motivação.

Completando, o referido autor destaca a nova interpretação na pirâmide de Maslow, relacionando as necessidades fisiológicas, acreditando que essas pouco contribuem para o comportamento de consumo, uma vez que a compra é necessária e os desejos irão apenas refletir a necessidade. Já ao mencionar as necessidades físicas e de afeto, explica que elas sim estarão relacionadas ao consumo, pois muitas pessoas irão buscar por produtos que irão gerar benefícios de segurança física e também optar por satisfação na escolha de bens que façam com que o sujeito sintam-se amado e reconhecido pelas outras pessoas. Já as necessidades de *status* seriam as mais relacionadas ao consumo, uma vez que o indivíduo fará esforços para adquirir bens que lhe gerem valorização no grupo em que está inserido. Por fim, o nível mais elevado, que seria a necessidade de realização, não estaria diretamente ligado ao consumo, visto que nela o indivíduo procura desenvolver sua potencialidade e autoconhecimento.

Assim, o processo de motivação inicia-se quando a necessidade é detectada, a partir disso, torna-se necessário buscar meios de atrair a atenção do consumidor, mesmo que potencial, para um produto ou marca, mantendo o seu interesse pela oferta, a fim de despertar o seu desejo, até finalmente levá-lo à ação de compra, complementa Lima (2013).

2.3. PERSPECTIVAS QUANTO À TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR

De acordo com Bonne e Kurtz (2009), os consumidores irão completar um processo passo a passo até chegar à tomada de decisão de determinada compra. O esforço e a quantidade de tempo que irão dedicar a isso vão estar relacionados à importância que o consumidor dará ao item desejado. Mowen e Minor (2003) complementam essa percepção ao explicar que o conjunto de ações tomadas para identificar e obter essas informações é denominado *Comportamento de Busca do Consumidor*. Citam que existem dois tipos de busca: a interna e a externa. Assim, a busca interna é tida como aquela na qual o consumidor recupera da sua memória as informações sobre produtos e serviços. Já na busca externa, as informações são coletadas em fontes externas, como amigos, publicidade, embalagens e vendedores.

O processo iniciar-se-á, então, com o reconhecimento de problemas e oportunidades, em que o consumidor torna-se consciente da necessidade, e a partir disso irá à busca de soluções alternativas para a resolução do problema, através das fontes internas e externas. O terceiro passo será a avaliação de todas as alternativas identificadas durante a etapa de busca do que desejava, posteriormente, fará a avaliação de todas as informações e alternativas oferecidas, para então chegar ao último passo no processo de tomada de decisão, explicado por Mowen e Minor (2003) como sendo aquele no qual é feita uma escolha entre diferentes serviços, marcas ou lojas. Nesse aspecto, o processo de escolha do consumidor é influenciado pelo seu grau de envolvimento no processo, que pode ser alto ou baixo, e, no caso de ser uma escolha experimental, levando em consideração seus sentimentos em relação às alternativas, a compra é feita automaticamente e com pouco controle cognitivo.

O ato da compra poderá gerar um de dois resultados. Ou o consumidor ficará satisfeito, se as compras forem o que esperavam e atender à necessidade existente ou



insatisfeito por não terem suprido o desejo da melhor forma. Bonne e Kurtz (2009, p.185) salientam ainda que “os consumidores podem passar por algumas ansiedades pós-compra chamadas de dissonâncias cognitivas. Esse estado psicologicamente nada agradável resulta de um desequilíbrio entre conhecimentos, crenças e atitudes.”

Giglio (2005) complementa essa idéia ao explicar que o pós-compra também estará relacionada ao grau de envolvimento que o consumidor dá ao consumo, ou seja, o quanto ele acredita que a compra poderá somar ou mudar sua vida e também o esforço que estará disposto a fazer para realizá-la. Os profissionais de *marketing* poderão ajudar os compradores a diminuir essa incerteza ou dissonância cognitiva da compra realizada, ao fornecer informações que apóiam a alternativa escolhida, dando auxílio e atenção pessoal para qualquer problema do consumidor, convencendo-o de que a escolha feita foi a mais correta.

Essas tendências abordadas pelos autores citados ajudam a traçar o perfil do consumidor, entender as suas necessidades e como o seu estado de espírito pode impulsioná-lo à compra em uma loja ou outra. Todo conjunto de técnicas de exibição de produto é manejado no sentido de atrair a atenção do consumidor, fazendo com que ele se sinta mais atraído a optar por determinada loja ou serviço.

2.4. ATMOSFERA DE COMPRA

A atmosfera refere-se ao *design* de um ambiente por meio de comunicações visuais, iluminação, cores, música e aromas para estimular as respostas emocionais e de percepção dos clientes que, ao final, poderão afetar seu comportamento de compra (BLESSA, 2011, p. 29).

Bonne e Kurtz (2009) complementam a idéia de Blessa quando mencionam que os varejistas precisam expandir o *design* interior das lojas para criar ambientes mais acolhedores e divertidos, que fujam da rotina cotidiana e garantam maior satisfação, para, dessa forma, atraírem os compradores

Shimp (2009, p. 245) corrobora que as matérias do ponto de venda influenciam os consumidores de três maneiras gerais: “[...] (1) *informando* sobre itens específicos; (2) *lembrando* aos consumidores informações assimiladas em outras mídias publicitárias, e (3) *estimulando* ou orientando suas decisões de escolha da marca”.

Nesta perspectiva, as características da loja, a disposição de produtos, o número e altura de balcões e gôndolas, o chão, as paredes, o teto, o ar condicionado e até o próprio público que transita no ambiente, todos contribuem para que, ao andar pela loja, o consumidor sinta-se tentado, ou não, a comprar (BLESSA, 2011, p. 29).

Todos esses fatores citados estarão diretamente relacionados à decisão de compra do consumidor e serão essenciais na sua tomada de decisão.

Ainda nas palavras de Blessa (2011), pode-se dizer que o conjunto de técnicas utilizado na exibição dos produtos deve ser manejado no sentido de ampliar as vendas, como se verifica na seguinte citação:

“[...] um **layout de loja** é uma planta baixa com a localização dos equipamentos (gôndolas, checkouts, seções, etc.) necessários para o planejamento de seu bom funcionamento e de circulação de público.



Para projetar um *layout* eficiente é preciso equilibrar dois pontos: Incentivar os consumidores a moverem-se por ele para que comprem mais do que haviam planejado, [...] e criar espaços, valorizando os outros mais preciosos onde ficam as mercadorias expostas, criando um clima agradável às compras.” (BLESSA, 2011, p, 42).

Diante do exposto, percebe-se que a atmosfera de compra vai muito além de apenas deixar os produtos expostos, visto que o objetivo é despertar o interesse do consumidor, atender suas necessidades e criar o desejo de compra através da inovação de produtos diferenciados e atraentes. Uma série de novos desafios surge aos gestores, sendo que esses precisam adotar processos logísticos e equipamentos facilitadores e inovadores, capazes de melhorar a eficácia operacional e o atendimento aos clientes.

2.5. INOVAÇÃO

O progresso econômico movido pelos avanços tecnológicos e pelo crescimento da inovação influencia diretamente na evolução das nações, e, neste sentido, em 1963, surgiu o *Manual de Frascati*, cujo objetivo era criar um sistema padrão para a avaliação em pesquisa e desenvolvimento, organizado pela “Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico” – OCDE. Esse manual entende a inovação como a transformação de uma idéia em um produto vendível, novo ou melhorado, ou em um processo produtivo ou um novo método de serviço social. Nesta última edição do *Manual de Oslo*, a inovação é vista como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação (MANUAL DE OSLO, 1998, p.41).

De acordo com Kotler (2003), as empresas que investem em inovação estarão mais seguras do que aquelas que permanecem na “mesmice”, mas para isso precisam gerenciá-la, convertendo-a em capacidade, e precisam ter habilidade para fazer isso melhor do que seus concorrentes. Reforçando este ponto de vista, Scherer e Carlomagno (2009, p.5) explicam que:

“A inovação garante vantagem em função de rompem com as práticas existentes. As empresas, em geral, estão pouco preparadas para responder à inovação gerada por um concorrente. E não bastam melhorias incrementais para que as organizações alcancem vantagem competitiva no mercado global. Quanto mais sistêmica, radical e em maiores partes do modelo de negócio for à inovação, maior será a dificuldade de inovação. Para que as competências em inovar gerem vantagens competitivas duradouras, elas devem ser valiosas, raras, difíceis de imitar pela concorrência e gerenciáveis pela empresa.” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p.5).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009), para inovar com clientes é preciso descobrir necessidades não identificadas pelos próprios consumidores existentes ou em novos segmentos de clientes não explorados. Relacionado ao processo de inovação no ponto de venda, ainda pode-se mencionar os mesmos autores, que apontam a *inovação na organização* como uma busca de novas formas de estruturar a empresa, de se redesenhar o papel dos colaboradores e de redefinir as parcerias, fazendo com que a empresa possua uma estrutura flexível e ágil.

Inovação tecnológica de processo corresponde à inclusão de métodos de produção novos ou aprimorados, podendo-se incluir também os métodos de entrega de produtos. Esses



métodos têm por objetivo a entrega de produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que deixam de fazer parte de meios convencionais de produção, ou então, que aumentam a eficiência na entrega ou produção dos produtos que já existiam. (MANUAL DE OSLO,1998).

Para Kelley e Littman (2007), as empresas que acabam promovendo mais integralmente fatores de inovação podem fazer muito mais do que apenas flexibilizar algumas regras. Esses autores consideram que seja necessário nas empresas obter-se um espaço em que as equipes desfrutem de condições para idealizar e colaborar, não apenas relacionado a serviços e novos produtos, mas também ao próprio processo de inovação, garantindo assim que a empresa mantenha-se à frente da concorrência.

Conquistar novos clientes é essencial para qualquer empresa, mas reter os clientes atuais tem se tornado cada vez mais difícil. Por reconhecer a importância desse consumidor, esta pesquisa busca conhecer e identificar as principais necessidades dos clientes freqüentadores e ações a serem tomadas a fim de garantir a satisfação desse consumidor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para contribuir com o aprimoramento da compreensão científica acerca das lacunas teóricas que foram identificadas, este estudo adotou uma abordagem exploratória nos moldes do proposto por Glaser; Strauss (2006). A literatura recomenda estudos de casos para os quais o principal objetivo da pesquisa inclui contribuições conceituais (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). De acordo com Yin (2010), o método de estudo de caso permite a investigação de um fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo, através de uma análise em profundidade de um ou mais objetos de avaliação, permitindo, assim, a reunião de conhecimento amplo e detalhado do fenômeno estudado (GIBBERT; RUIGROK, 2010).

Este estudo de caso de cunho qualitativo, exploratório e composto por amostragem não-probabilística, utilizou três abordagens metodológicas para a coleta de dados. A primeira abordagem foi através de entrevistas em profundidade, a segunda por meio de observação *in loco* e a terceira através da pesquisa documental da empresa.

A abordagem através da entrevista em profundidade permite a indagação aos respondentes sobre os fatos que se deseja explorar e proporciona que esses demonstrem e relatem sua opinião e interpretação sobre determinados assuntos e eventos (YIN, 2010).

No caso em questão foram realizadas entrevistas em profundidade com os atores envolvidos no processo de operação de loja. Participaram da entrevista todos os colaboradores, totalizando 12 pessoas, além dos 8 principais fornecedores, que representam aqueles com um maior percentual de compras da Agropecuária Walkrupp. Através da análise de cadastros de clientes da loja, verificou-se que a loja possui aproximadamente 3.000 clientes ativos, desse total, optou-se por uma amostra não-probabilística que compreendeu 2% desse universo, representando 60 entrevistados.

De acordo com Gil (2010), uma amostra não-probabilística não apresenta fundamentação matemática ou estatística, pois depende unicamente dos critérios da pesquisa.

As entrevistas foram estruturadas a partir de um roteiro com 4 questões para cada um dos grupos envolvidos e aplicada por meio de entrevista pessoal, sendo que os participantes firmaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas ocorreram no período de Maio a Agosto de 2015.

Segundo Gil (2010), a entrevista em profundidade ocorre a partir de um roteiro de perguntas pré-estabelecidas pelo pesquisador para auxiliar no caso de uma possível perda de foco por parte do entrevistado. Estas entrevistas abordaram questões distintas, de acordo com os atores entrevistados.

A terceira abordagem foi realizada por meio da observação direta *in loco*. Assim, ao ter contato com o ambiente de loja, pôde-se fazer observações diretas e coletar evidências sobre o caso em questão. "Estas evidências geralmente são úteis para prover informações



adicionais sobre o tópico em estudo" (YIN, 2010, p.91). A observação direta é uma fonte de evidências na qual é possível verificar documentos, tais como folhetos, encartes, avisos; observar o comportamento dos consumidores, o comportamento dos colaboradores e dos gestores do negócio, passando a ter uma interação ativa com o ambiente analisado (AAKER, 2009; YIN, 2010).

Também foi realizada uma revisão na literatura existente acerca do tema, procurando evidenciar conceitos e buscando parâmetros para a comparação com os dados obtidos nas entrevistas e nas observações *in loco*. De acordo com Marconi e Lakatos (2013), a revisão de literatura oferece meios para definir e resolver problemas, além de oferecer subsídios para a exploração de novas áreas. A finalidade da revisão da literatura é possibilitar ao pesquisador contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado tema ou assunto. Neste sentido, Boff, Köche e Marinello (2009) afirmam que a revisão da literatura é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em estudo tem sua sede em Rolante/RS e teve suas atividades iniciadas em novembro de 1990, portanto, completando 25 anos em 2015. Tem como *slogan* “Soluções para o campo e cidade”, pois propõe-se a atender desde os clientes que são homens do campo assim como os do meio urbano.

4.1 Fornecedores

Foram entrevistados 8 dos principais fornecedores da Agropecuária Walkrupp. Esses, quando questionados, responderam de forma unânime que consideram sua marca bem valorizada dentro da empresa, tanto pela boa exposição dos produtos expostos quanto pelo aumento da venda de mais itens a cada mês e também pela parceria duradoura e liderança na venda de sua marca, como mencionado pelo sujeito 8, ao dizer que: “Nos sentimos valorizados e prestigiados pela parceria de longa data (aproximadamente 10 anos) com a Walkrupp. Tanto é verdade que, na nossa linha, somos a marca mais vendida dentro da loja.”

Para todos os fornecedores entrevistados o conhecimento e preparo dos atendentes é visível, consideram-nos capacitados e atenciosos com os clientes, porém mencionam que, devido ao fato de o mercado evoluir de forma muito rápida, os treinamentos e aperfeiçoamentos devem ser contínuos, para se alcançar o conhecimento necessário, de forma que se consiga convencer o cliente a comprar através da apresentação dos benefícios e vantagens dessa constante evolução.

Quando questionados sobre os pontos positivos que a loja apresenta com relação às outras casas do mesmo segmento do mercado, foram mencionados pelos fornecedores os seguintes quesitos: a) grande *mix* de produtos; b) bom atendimento; c) bom relacionamento entre fornecedores e respeito pelos clientes; d) loja aconchegante, com boa apresentação da loja, com um *mix* de *self service* com atendimento de balcão; e) criatividade e inovação nas promoções. Com relação aos pontos negativos, sugeriu-se: a) diversificação em determinadas linhas de produtos; b) a implantação de outros serviços, como banho e tosa; c) outra sugestão bastante considerável citada pelo sujeito 7 da pesquisa foi à seguinte: “Treinar os vendedores para vender produtos mais técnicos e sair da ‘vala comum’, talvez seja também uma possibilidade de agregar mais rentabilidade ao negócio e solidificar a empresa como referência técnica e comercial na região.” Essa idéia vai de encontro ao que citam Kelley e Littman (2007), pois consideram que a empresa precisa desfrutar de condições para idealizar e colaborar no seu próprio processo de inovação, garantindo assim que se mantenha a frente de seus concorrentes.



Todos os fornecedores questionados consideram a Walkrupp uma grande parceira, pelo bom relacionamento, pelo apreço com que trata a empresa fornecedora, pelo envolvimento em promoções e novas oportunidades e também por haver uma identificação nos conceitos éticos e morais, elevando assim o nível dos negócios, como foi mencionado pelo sujeito 8 da pesquisa: “Somos parceiros há mais de vinte anos e nunca qualquer atitude comercial, profissional ou pessoal desabonou ou abalou a nossa relação.”

A empresa mantém uma parceria duradoura com fornecedores. O fato de a empresa estar no mercado há 25 anos transmite credibilidade a novos fornecedores e solidifica ainda mais a parceira com fornecedores de longa data. Esse tipo de contato acaba sendo vantajoso tanto para empresa que compra, tanto para a que vende, pois tornam mais confiáveis e rentáveis as negociações estabelecidas por ambas.

4.2 Colaboradores

Foram entrevistados os 12 colaboradores que constituem o quadro de funcionários da empresa. Quando questionados sobre o modelo de gestão adotado pela Agropecuária Walkrupp, 8 dos respondentes consideram o modelo característico de empresa familiar e o consideram bom, os demais o consideram razoável, acreditando que a empresa poderia sofrer alguns aprimoramentos internos, como: a) a organização de alguns processos, tanto na entrega, quanto no atendimento; b) melhor definição das funções de cada colaborador, para que as responsabilidades fiquem mais definidas. Esses acreditam que tais melhorias seriam necessárias para que a empresa permanecesse em desenvolvimento e otimizasse melhor o tempo e atividade de cada colaborador, tornando mais organizados os processos que executam.

Ao serem questionados sobre o tipo de mudança no processo de trabalho que fariam se fossem gestores da empresa, as respostas foram bastante distintas, percebendo-se que há muitos pontos que precisariam sofrer alterações na visão dos funcionários. A resposta com maior contribuição, com 5 respondentes, foi relacionada ao foco nas vendas, através de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários, que atualmente são pouco executados pela empresa. Outras sugestões significativas foram automatizar mais os processos internos e também aprimorar as ferramentas já utilizadas, além de buscar assumir melhor as responsabilidades propostas e dar maior atenção às reclamações dos clientes.

Todos os entrevistados responderam que se sentem motivados a irem trabalhar na empresa, os motivos foram bastante variados, entre eles: a) o bom relacionamento; b) o respeito e aceitação de novas idéias entre os colegas; c) ambiente de trabalho agradável e em clima familiar e; d) o fato de se ter novos aprendizados a cada dia que passa.

Além da remuneração, do ambiente de trabalho e da boa convivência com os colegas, outros itens também foram apontados pelos colaboradores para que se tenha satisfação no trabalho, como gostar do que se faz união e respeito entre colegas e uma boa organização e comunicação.

O interesse dos funcionários em aprimorar seus conhecimentos e também o bom relacionamento que consideram ter entre os colegas vão ao encontro do que diz Giglio (2005), quando menciona a Teoria das Necessidades Básicas de Maslow (1954), ao falar da necessidade de realização, em que o indivíduo procura desenvolver sua potencialidade e autoconhecimento e também as necessidades físicas e de afeto, fazendo com que o indivíduo sinta-se amado e reconhecido pelas outras pessoas.



4.3 Clientes

Foram entrevistados 60 clientes da Agropecuária Walkrupp, os quais, quando questionados se em algum momento já haviam saído sem ser atendidos, responderam, em sua grande parte (54 dos entrevistados), que isso nunca havia acontecido e que sempre foram bem atendidos, porém, os outros 6 clientes responderam que em dias de mais movimento não puderam esperar e tiveram que sair sem receber o atendimento.

Atualmente a Agropecuária não adota o sistema de atendimento por ordem de fichas, e, quando os clientes foram questionados sobre o que consideram desse tipo de modalidade, 53 deles se mostraram favoráveis, por deixar clara e organizada a ordem da chegada, evitando que aqueles que chegaram depois acabem sendo atendidos antes e também consideram que o cliente pode ficar mais à vontade, percorrendo e conhecendo a loja até o momento de ser chamado para o atendimento. No entanto, observam que as fichas devem ficar bem expostas e atenderem às normas regidas por lei. Contrariando a opinião da maioria dos respondentes, os outros 7 entrevistados comentaram que acham desnecessário esse tipo de modalidade para Walkrupp, pois acreditam que o cliente não pode ser visto apenas como um número, sendo que gostam que seja atendido por aqueles vendedores com quem já possuem uma afinidade maior.

Os clientes foram questionados se por algum motivo posterior já haviam se arrependido de alguma compra realizada na empresa, sendo que 55 dos entrevistados responderam que isso nunca havia acontecido com eles, que sempre ficaram satisfeitos e procuraram comprar somente o necessário. Apenas 4 dos entrevistados responderam que já haviam comprado algum determinado produto que não atendeu as suas necessidades, mas conseguiram efetuar a troca. O sujeito 10 respondeu que já havia se arrependido da compra por “falta de flexibilidade da gerência”. Através das respostas, pode-se concluir que a maioria dos entrevistados (55 deles) não se arrependeu das compras que já efetuou na agropecuária. Esse fator pode ser relacionado à percepção de Mowen e Minor (2003), quando dizem que o consumidor torna-se consciente da necessidade e, a partir disso, busca pelo que deseja, fazendo a avaliação de todas as informações e alternativas oferecidas, para então definir a sua decisão. Dessa forma, o consumidor está fazendo toda análise antes de efetuar a compra, garantido maior satisfação e menos risco de arrependimento.

Quando questionados sobre o *layout* da loja e a disposição dos produtos nos expositores, 52 dos clientes responderam que conseguem localizar com facilidade os produtos desejados, pois acreditam que estejam expostos de forma acessível, prática e organizada, estando dividida por setores, como afirma a respondente de número 3: “Depois da reforma ficou perfeita! Um lugar onde nos sentimos bem conversamos e encontramos amigos. Virou um programa social de sábado de manhã!”.

Já 3 dos respondentes consideram que a loja ainda poderia receber algumas melhorias, como: a) sinalização nos setores; b) corredores mais amplos e; c) tornar a loja ainda mais setorizada e temática. Vale salientar que 5 participantes mencionaram que preferem ser atendidos diretamente por um dos balconistas, que localiza os produtos desejados e esclarece as dúvidas, sem terem que percorrer a loja para localizá-los.

Para a maioria dos entrevistados, a disposição dos produtos está favorável, mas de acordo com Blessa (2011), a atmosfera de compra vai muito além de apenas deixar os produtos expostos, uma vez que o objetivo é despertar o interesse do consumidor, atender suas necessidades e criar o desejo da compra através da inovação de produtos diferenciados e mais atraentes.



Figura 2 - Cavalo artesanal exposto com o segmento de montaria e selaria



Fonte: A autora (2015).

Figura 3 - Roda d'água exposta junto as rações de peixes



Fonte: A autora (2015).

Observou-se que os fornecedores acreditam na proposta de *marketing* e nas ações promocionais realizadas pela loja. Como exemplo, pode-se citar o incentivo financeiro que essas deram para a promoção por ocasião dos 25 anos de existência da empresa, na qual será sorteado um fusca totalmente restaurado, que está exposto dentro da loja. Percebe-se que esta ação de *marketing* tem atraído e aumentado a entrada de clientes na loja.

Na figura 4, pode-se observar a exposição do fusca no ambiente interno da loja, associado com a decoração da data festiva do município.



Figura 4: Exposição do prêmio da promoção de 25 anos



Fonte: A autora (2015).

No grupo de colaboradores, observou-se um bom entendimento em relação às ações propostas pela empresa, tais como vendas, atendimento de balcão, organização, limpeza da loja e cuidados com os produtos e animais, funcionando em clima de cordialidade e parceria entre os setores.

Observando os clientes frequentadores da Agropecuária Walkrupp, percebe-se que esses, no momento da compra, vivem um momento de descontração, sendo comum formar-se um grupo de clientes em uma “roda de mate”, onde trocam experiências entre o uso de um determinado produto, aplicação de outro, o seu resultado e a satisfação, ou não, com esse.

Essas informações servem para a loja como um testemunho do produto oferecido e seu resultado, oferecem também subsídios, que acabam orientando sobre a aplicabilidade positiva ou negativa dos produtos comercializados.

Pode-se dizer que há uma boa interação entre os três grupos abordados, sendo essa relação vital para garantir o sucesso e o contínuo crescimento da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao fato de se tratar de um método de estudo de caso, envolvendo apenas uma empresa, os resultados apresentados limitam-se ao caso em questão, devendo-se ser replicados em outras organizações para se obter uma maior generalização dos resultados. Mesmo assim, as informações obtidas foram de grande importância para a conclusão deste artigo.

Através das respostas obtidas, pôde-se resgatar o problema desta pesquisa, pois os grupos questionados fizeram sugestões de mudanças e inovações para desenvolver o ponto de venda, com o objetivo de torná-lo mais atrativo e influente na decisão da compra. Foram bastante válidas as respostas dos três grupos participantes para conhecer melhor a loja e analisar a possibilidade de mudanças futuras.

Com relação aos fornecedores entrevistados, percebeu-se que eles consideram sua marca valorizada dentro da empresa e também dão grande importância à parceria. Sabe-se que essas parcerias podem ser ainda mais consolidadas através de treinamentos e fidelização com determinadas marcas, pois através disso as duas empresas envolvidas terão mais chances de prosperar e desenvolverem juntas o seu negócio.

Através das respostas dos colaboradores, percebeu-se que os funcionários sentem-se motivados a trabalhar na empresa, pelo bom relacionamento com os colegas, pela forma com que trabalham e por acreditaram no crescimento profissional. Também ficou visível que a empresa precisa passar por alguns aprimoramentos, como os treinamentos destacados por eles, pois, como a loja dispõe de muitos itens distintos, acaba ficando difícil ter o



conhecimento da aplicabilidade de cada um deles. Se a empresa investisse mais na especialização dos funcionários, conseqüentemente, acabaria tornando a venda mais técnica, facilitando-a e também aumentando a confiança nos produtos oferecidos.

Os clientes, apesar de serem do grupo com a maior quantidade de respostas, apresentaram idéias bastante próximas, pode-se considerar que boa parte deles está satisfeita com a atual forma de atendimento. Talvez seja necessária a implantação de alguns sistemas que otimizem mais os serviços prestados e os processos dentro da empresa, mas, pelas respostas, pode-se perceber que há bastante satisfação, como nessa resposta de uma das entrevistadas: “Depois da reforma ficou perfeita! Um lugar aonde nos sentimos bem, conversamos e encontramos amigos. Virou um programa social de sábado de manhã!”.

Foi possível identificar que a Agropecuária poderá desenvolver melhorias nos processos de operação de loja, como atendimento por ordem de chegada através de fichas para, assim, torná-lo mais justo, evitando atritos e insatisfações por conta do atendimento fora de ordem. Também foi possível identificar que o processo de vendas precisa aprimorar o conhecimento técnico dos colaboradores, através de treinamentos para melhorar o esclarecimento das especificações dos produtos vendidos junto aos clientes. De acordo com algumas estratégias de *marketing* adotadas pela empresa, a maioria dos clientes entrevistados (52) consideram que a loja possui um *layout* adequado para a localização dos produtos e mencionam que encontram com facilidade o que procuram, por considerarem que os produtos estão divididos por setores. Contudo, vale salientar que 3 dos entrevistados sugerem que a loja sofra melhorias nesse quesito e essas sugestões vão ao encontro do que afirma Blessa (2011), quando cita que é preciso criar um *design* diferenciado e agradável da loja, visando atrair mais clientes e promover mais vendas.

O estudo apresentou algumas limitações devido ao curto espaço de tempo para aplicação, uma vez que a idéia inicial era aplicar a entrevista nos grupos envolvidos e, a partir dos resultados, implantar o que foi sugerido. Para estudos futuros, sugere-se a implantação e avaliação das medidas identificadas neste estudo para então se aferirem resultados.

A realização desta pesquisa proporcionou também um melhor conhecimento sobre as necessidades do consumidor e as exigências do mercado, deixando claro que quanto mais próxima estiver a parceria entre as partes envolvidas da empresa, mais favoráveis tornar-se-ão as negociações e aceitações para mudanças, garantindo a satisfação e a lealdade de todos que participam dos processos, além de destacar perante a concorrência.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Managing brand equity*. Free press, 2009.

BLESSA, Regina. *Merchandising no ponto-de-venda*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOFF, Odete Maria Benetti; KÖCHE, Vanilda Salton; MARINELLO, Adiane Fogali. O gênero textual artigo de opinião: um meio de interação. *Virtual de Estudos da Linguagem-ReVEL*, v. 7, n. 13, 2009.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing Contemporâneo*. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

DE OSLO, Manual. Manual de Oslo. 1998.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GIBBERT, Michael; RUIGROK, Winfried. The " what " and " how " of case study rigor: Three strategies based on published research. *Organizational Research Methods*, 2010.



- GIGLIO, Ernesto Michelangelo. *O comportamento do consumidor*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Transaction Publishers, 2009.
- KOTLER, Philip. *Marketing Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional deve saber*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LIMA, Agnaldo. *Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: Gestão de relacionamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MOWEN, John c.; MINOR, Michael S. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. *Gestão da Inovação na prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SHIMP, Terence A. *Comunicação Integrada de Marketing – Propaganda e Promoção*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish**. Guilford Press, 2010.