

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel
Programa de Pós-Graduação em Ciências e Tecnologia de Sementes



Dissertação

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UMA EMPRESA DE
PRODUÇÃO DE SEMENTES DE SOJA**

RONI ANTONIO GARCIA DA SILVA

Pelotas, 2015

RONI ANTONIO GARCIA DA SILVA

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UMA UNIDADE DE
PRODUÇÃO E BENEFICIAMENTO DE SEMENTES DE SOJA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências e Tecnologia de Sementes da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Silmar Teichert Peske

Pelotas, 2015

Dados de catalogação na fonte:

Ubirajara Buddin Cruz – CRB 10/901

Biblioteca de Ciência & Tecnologia - UFPel

S586d **Silva, Roni Antonio Garcia da**
Diagnóstico estratégico de marketing em uma empresa de produção de sementes de soja / Roni Antonio Garcia da Silva. – 41f. : il. – Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes. Universidade Federal de Pelotas. Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel. Pelotas, 2015. – Orientador Silmar Teichert Peske.

1.Sementes. 2.Soja. 3.Diagnóstico estratégico.
4.Modelo de cinco forças de Porter. 5.Análise SWOT.
6.Planejamento estratégico de marketing. I.Peske, Silmar Teichert. II.Título.

CDD: 633.3

RONI ANTONIO GARCIA DA SILVA

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UMA EMPRESA DE
PRODUÇÃO DE SEMENTES DE SOJA**

Tese aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre Profissional,
Programa de Pós-Graduação em Ciências e Tecnologia de Sementes, Faculdade de
Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: 25/09/2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Silmar Teichert Peske

Prof. Dr. Luís Osmar Braga Schuch

Prof. Dr. Volnei Krause Kohls

Prof. Dra. Andréia da Silva Almeida

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Business Group e à Faculdade de Agronomia “Eliseu Maciel” da Universidade Federal de Pelotas, pela oportunidade de realizar o curso de Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia de Sementes.

Ao Prof. Dr. SILMAR T. PESKE , por sua amizade e orientação para a realização deste trabalho.

À minha esposa, Lenira e meus familiares pelo apoio.

A toda equipe da Sementes Veit de Guarapuava-Pr, pela prontidão e desprendimento no fornecimento de dados e documentos necessários para a elaboração desta dissertação.

RESUMO

SILVA, Roni Antonio da. **Diagnóstico Estratégico de Marketing em uma Unidade de Produção de Sementes de Soja**. Orientador: Prof. Dr. Silmar Teichert Peske. 2015. 41p. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Ciências e Tecnologia de Semente. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas-RS.

O planejamento estratégico continua sendo importante nas organizações. A base do Planejamento Estratégico é o diagnóstico estratégico. O objetivo do estudo foi realizar o diagnóstico estratégico de marketing na unidade de produção e beneficiamento de sementes em uma empresa, com foco na competitividade. Seguindo o que propõe os princípios da Administração Estratégica, utilizou-se três metodologias de análise: o modelo de Porter, a análise SWOT (em Inglês) ou FOFA e a análise da concorrência. O modelo de Porter identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência (Rivalidade entre concorrentes, Ameaças de novos entrantes, Poder de barganha dos fornecedores, Ameaças de produtos substitutos e Poder de barganha dos Clientes) e a análise FOFA que considera a influência dos ambientes interno e externo sobre a competitividade da empresa. No ambiente interno foram analisados os pontos fortes e fracos. Já no ambiente externo procurou-se identificar as oportunidades e ameaças. A análise da concorrência foi feita com os principais concorrentes diretos da empresa. Os resultados obtidos servirão de suporte para a realização do Planejamento Estratégico de Marketing.

Palavras-chaves: Diagnóstico Estratégico, Modelo de cinco forças de Porter, Análise SWOT e Planejamento Estratégico de Marketing.

ABSTRACT

SILVA, Roni Antonio da. **Marketing Strategic Diagnosis of a Soybean Seed Company**. Advisor: Prof. Dr. Silmar Teichert Peske. 2015. 41p. Dissertation (Professional Master Degree) – Graduate Program of Seed Science and Technology. Federal University of Pelotas, Pelotas-RS-Brazil.

The strategic planning, continues being important in the organizations. The base of the Strategic Planning is the strategic diagnosis. The objective of the present study was to accomplish the strategic diagnosis of marketing in a seed company, with focus in the competitiveness. It was used three analysis methodologies: the model of Porter, the analysis SWOT and the analysis of the competition. The model of Porter identifies five forces in the environment of an organization that its influence by competition (Rivality among competitors, Threats of new incomings, Suppliers bargain, Substitutes products , Customers treats and power) and the SWOT analysis that considers the internals and external influences about the company competitiveness. In the internal atmosphere the strong and weak points were analyzed. The analysis of the competition was made with the direct competitive principal of the company. The obtained results will serve as support for the accomplishment of the Marketing Strategic Planning.

Key Words: Marketing, Soybean Seed Company, Diagnosis

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Modelo de Porter	04
Figura 2. Os determinantes do valor entregue ao consumido	11
Figura 3. O Cliente e o organograma Empresarial	15
Figura 4. O Modelo de Fernandes & Berton aplicado à empresa estudada	19
Figura 5. Índice Ávila (Luz, 2014) aplicado à Sementes Veit	21
Figura 6. Análise gráfica da Sementes Veit com seus concorrentes em todos os critérios	23

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1. Sínteses da Análise SWOT	20
Tabela 2. Critérios definidos pelo empresário para análise dos concorrentes	22
Tabela 3. Mercado de Semente de Soja no Paraná	24
Tabela 4. Produção de Sementes de Soja da Semente Veit	24
Tabela 5. Produção de Sementes de Soja	25

SUMÁRIO

	Página
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
1 - INTRODUÇÃO	01
2 - REVISÃO DA LITERATURA	03
2.1 Conceitos de Estratégia	03
2.2 Planejamento Estratégico de Marketing	06
2.2.1 Análise SWOT	06
2.2.2 Conceitos de Marketing	08
2.3 Marketing de Valor	10
2.3.1 Conceito de Valor	10
2.3.2 Valor para o Consumidor	10
2.3.3 Satisfação do consumidor	11
2.3.4 Marketing de Relacionamento	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	19
4.1 Modelo das 5 forças – análise da empresa.....	19
4.2 Análise SWOT.....	20
4.3 Análise de Concorrentes.....	22
4.4 Estudo de Mercado	24
4.5. Mercado de Semente de Soja no Paraná	24
4.6 Produção de semente de Soja da empresa Veit.....	25
4.7 Ambiente Interno	26
4.8 Posicionamento Estratégico	26
4.9 Abordagem Estratégica	27
4.10 Plano de Ações de Marketing	28
5. CONCLUSÕES	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

A produção e Comercialização de Semente de soja é diferente da produção e venda da commodity soja. Diante dessa diferenciação, o produtor de semente de soja deverá considerar o seu produto com características específicas como semente. Assim sendo, ele precisará adotar Estratégias de Marketing para diferenciá-lo da commodity soja. Para tanto, o que se recomenda é utilizar a Estratégia dos 4 Ps (produto, preço, distribuição e Promoção) ou Mix de Marketing.

O presente Projeto se justifica pelo fato de os produtores independentes de sementes, especialmente, de soja, estarem sofrendo uma forte concorrência das empresas multinacionais na hora da comercialização de seu produto. Assim, o principal propósito desta pesquisa é fazer um diagnóstico estratégico de marketing da propriedade e, a seguir, sugerir um Plano de Estratégico de Marketing visando tornar sua produção de semente altamente competitiva no mercado de sementes.

Na operacionalização da pesquisa, o objetivo do presente estudo foi realizar o diagnóstico estratégico de marketing na unidade de produção e beneficiamento de sementes na empresa “SEMENTES VEIT”, identificando os principais aspectos que podem interferir na competitividade do negócio.

1.1 Contextualização

Segundo a ABAG (2014) (Associação Brasileira do Agronegócio), o Brasil possui um mercado doméstico de Sementes de aproximadamente US\$ 4 bilhões. O país é considerado por diversos especialistas como um dos ambientes mais sólidos para negócios no contexto mundial da indústria de sementes. Trata-se de um país que consegue aliar a enorme vocação agrícola a um sistema regulatório bastante robusto e seguro.

Outra razão que justifica a nossa posição no contexto mundial de produção de sementes de qualidade são as nossas características edafoclimáticas, pois o país tem uma grande diversidade de solos e tipos climáticos em função de sua grande extensão territorial.

Nos últimos anos, a produção brasileira de sementes saltou de 1,6 milhão de toneladas, em 2001, para mais de 3,0 milhões de toneladas, na safra 2012/13, com destaque para a produção de sementes de soja (1,4 milhão de toneladas) e a de milho (323 mil

toneladas), que permanecem como as principais espécies produzidas no País, responsáveis por movimentar mais da metade do valor do mercado interno brasileiro.

Mercado de sementes de soja

Movimentando US\$ 1,3 bilhão/ano, o mercado de sementes de soja, apesar de ter mantido, durante os últimos cinco anos, uma média de produção de 1,3 milhão de toneladas/ano, tem sofrido profundas transformações, com a entrada de grandes multinacionais com diferentes modelos de negócio e, mais recentemente, com a entrada de empresas obtentoras argentinas, que desenvolveram cultivares com características de ciclo precoce e de hábito de crescimento indeterminado.

A indústria que anteriormente era dominada por genética originária, predominantemente, de empresas públicas, em parceria com fundações de apoio à pesquisa e cooperativas, hoje, é dominada, em quase 80%, por genética de diferentes empresas internacionais; várias delas com sistemas verticalizados de produção. Grandes empresas com atuação global, como a Bayer, BASF e a Dow AgroSciences, entraram nesse mercado, o que promete movimentar, ainda mais, o concorrido segmento de sementes de soja.

Por outro lado, a grande novidade para a safra 2013/14 foi a entrada no mercado das cultivares de soja com dois eventos combinados, conferindo tolerância a herbicidas e resistência a insetos. Aprovado para comercialização no Brasil desde 2010 e, também, em outros países como Estados Unidos, Austrália, Japão e Canadá. O evento desenvolvido pela empresa Monsanto aguardava a sua aprovação pelos órgãos competentes do governo chinês para que fosse liberada a sua comercialização no Brasil.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção tem por objetivo apresentar a discussão dos principais autores que pesquisaram sobre Administração Estratégica com ênfase em Planejamento Estratégico de Marketing que apoia o objetivo do presente estudo.

2.1 Conceitos de Estratégia

“Gerenciar não é apenas pensamento passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados”. (Peter Drucker)

O planejamento estratégico nos dias atuais é muito enfatizado em todas as organizações. Esta ferramenta da administração, tornou-se a mola propulsora para planejarmos. O Planejamento Estratégico, se tornou o foco de atenção da alta administração das organizações.

Para (DRUCKER, 1992), etimologicamente a palavra estratégia vem do grego “estrategos”, que significa “general” e tem, portanto, conotação militar. *O verbo strategein significa elaborar um plano, com referência ao exército. A linguagem científica tomou este vocábulo para aplica-lo à teoria dos jogos, aos modelos matemáticos e finalmente à organização.*

Afinal, o que é Planejamento Estratégico na Administração? Para responder esta pergunta, poderíamos dizer que se trata de um instrumento mais flexível que o conhecido Planejamento a Longo Prazo. Uma peça-chave da estratégia é a seleção de características e medidas a serem consideradas e tomadas.

Um fator importante no uso do Planejamento Estratégico é o seu vínculo com a Administração Estratégica nas organizações. O planejamento estratégico não é isolado, ele deve estar no processo estratégico, pois só assim sua contribuição será importante na gestão administrativa para a obtenção dos resultados.

De acordo com ANSOF (1993), somente um número reduzido de empresas usa o verdadeiro Planejamento Estratégico. A maior parte das organizações emprega técnicas antigas do Planejamento a Longo Prazo, estas técnicas fundamentam-se em extrapolação de acontecimentos passados.

“O Planejamento Estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes...” (Drucker, 1992, p.65).

Os seres humanos funcionam melhor quando podem conceber algumas coisas como certas ao menos por algum tempo. Para MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2010, p.32), este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes – como voltar-se os clientes e atendê-los, em vez de debater quais mercados são os melhores.

Existem centenas de modelos de planejamento estratégico. Todo livro texto sobre o assunto, bem como toda “boutique de estratégia” de consultoria que se preze, possui um. Porém, a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final. (MINTZBERGER, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p.59).

Na visão de PORTER (1989), a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura do mercado em que as empresas operam.

O modelo de Porter identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. Elas são apresentadas com seus elementos na Figura 1.

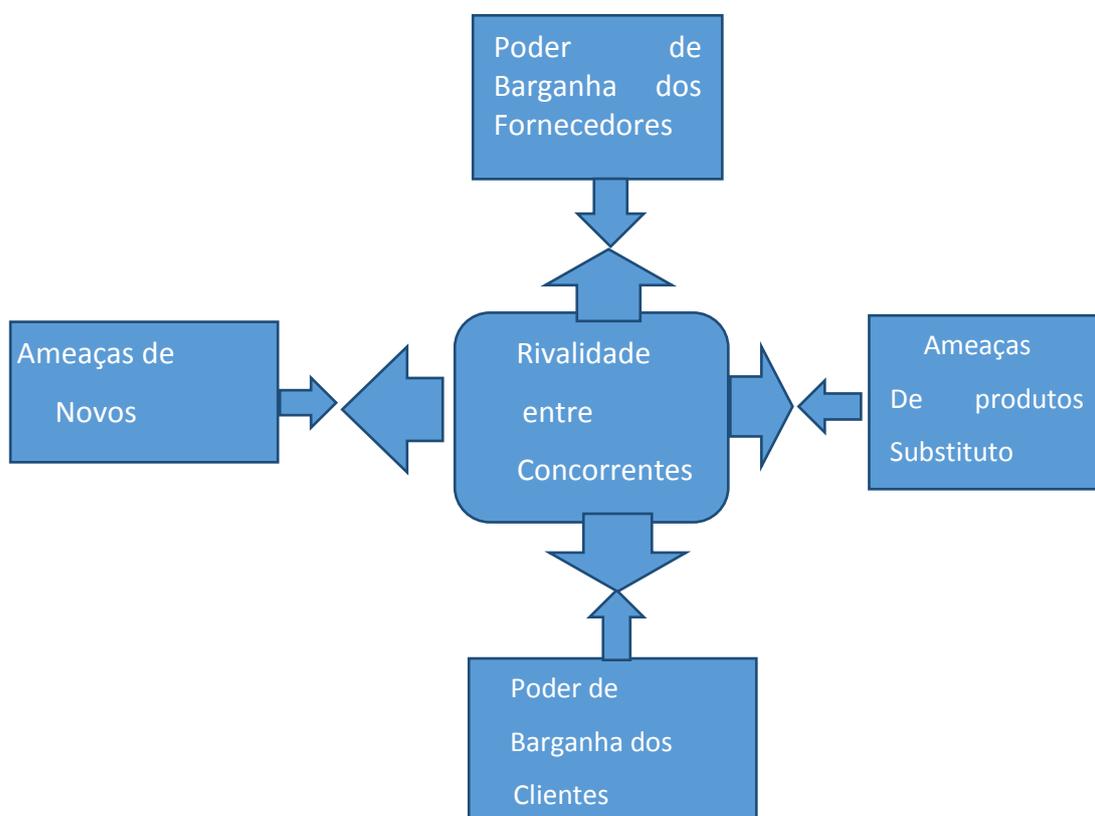


Figura 1: Modelo de Porter

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Porter (1989).

Rivalidade Entre os Concorrentes

Todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que para Porter é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica.

Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quando se diz concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão.

Mas esta não é e única força a pressionar a competitividade das organizações, então vamos para as próximas forças.

Ameaças de novos entrantes

Estas ameaças seriam fatores que dificultam o surgimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Segue agora algumas das principais barreiras a serem analisadas:

- **Economia de Escala:** atrapalha a entrada de novos concorrentes, pois as empresas que já produzem grandes quantidades podem reduzir custos, e novas empresas, que tenham que começar a vender pouco para depois crescer, possuem desvantagem de custos;
- **Capital Necessário:** outra restrição financeira, mas aqui refere-se à necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a instalação do negócio. É um dos fatores mais relevantes para impedir o surgimento de novas empresas em um setor;
- **Acesso aos canais de distribuição:** se os canais de venda forem limitados, quanto mais as empresas atuais estiverem bem relacionadas (contratualmente) com os canais, menores as chances de novas empresas ganharem espaço.

Poder de barganha dos compradores

Já quando abordado o **poder de barganha dos fornecedores**, será uma ótica semelhante à barganha dos compradores, mas agora voltada ao fornecimento de insumos e serviços para a empresa.

Os fornecedores têm poder de barganhar quando:

- O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras;

- Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto;
- O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor.

Com estas questões em vista, cabe a empresa identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

Ameaças de bens Substitutos

Um velho ditado diz que ninguém é insubstituível. A concorrência depende de até onde os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra.

Os **bens substitutos** representam aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade.

Poder de barganha dos clientes da empresa

Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante.

2.2 Planejamento Estratégico de Marketing

Planejamento Estratégico de Marketing é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivos de crescimento e lucro. (KOTLER, 1998, p.71).

Na prática, o planejamento estratégico tem por objetivo planejar de tal modo que a empresa descubra e aproveite as oportunidades de maneira mais inteligente e compatível com os seus recursos.

2.2.1 Análise SWOT

Para FERNANDES & BERTON (2005), todas as análises do ambiente interno e externo da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica

vem chamando de análise SWOT – do Inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A seguir, analisa-se o significado de cada uma dessas variáveis.

Forças

As forças ou pontos fortes são elementos internos que trazem benefícios para o seu negócio. Uma outra maneira de pensar sobre isso é imaginar os elementos que estão sobre o seu controle, ou seja, você consegue decidir se mantém ou não a situação.

Alguns exemplos podem ser:

- 1) A união da sua equipe;
- 2) Uma certa quantidade de ativos (imóveis, equipamento moderno, etc);
- 3) Localização privilegiada;
- 4) Relacionamentos estratégicos;
- 5) Modelo de cobrança.

Fraquezas

As fraquezas são pontos que atrapalham e não trazem vantagens competitivas para a corporação. Assim como as Forças, as Fraquezas também estão sob o comando da empresa. Alguns exemplos são:

- Instabilidade no fornecimento, equipe reduzida, dependência de terceiros, equipe pouco qualificada e custos altos.

Oportunidades

As oportunidades são fatores externos (que não estão sob a influência da empresa) e quando surgem, trazem benefícios para a corporação.

Para compreendermos o conceito de oportunidades, temos como exemplo uma nova lei ou uma nova tecnologia que possa beneficiar a empresa de algum modo.

Mercado em expansão, incentivo fiscal, produtos /Serviços complementares, abertura de mercados estrangeiros e concorrentes em dificuldades.

Ameaças

As ameaças também não estão sob o controle da empresa, porém são fatores que podem prejudicar a corporação de algum modo. Um exemplo pode ser a entrada de uma grande empresa no segmento. São exemplos de ameaça:

- Aumento de impostos;
- Concorrência em expansão;
- Alterações culturais;
- Importação de produtos mais baratos.

Quando da realização do diagnóstico, essas variáveis serão analisadas no âmbito da empresa em estudo.

2.2.2 Conceitos de Marketing

Segundo Kotler (2003), “O **marketing** é um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que necessitam e também o que desejam, em razão da criação e da troca de produtos/serviços de valor com outras pessoas”.

Kotler e Armstrong (2003, p. 3) afirmam:

A função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação constituem a essência do pensamento e da prática do marketing moderno. [...] talvez a definição mais simples seja: marketing é a entrega da satisfação para o cliente em forma de benefício. Os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação.

Para Churchill e Peter “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (CHURCHILL, PETER, 2000, p.4).

Dentre as principais ferramentas de marketing encontra-se o mix de marketing ou composto de marketing que Kotler e Armstrong (2003) definem como um conjunto de funções de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Enfim, é tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda do seu produto.

Segundo Cobra (1998), o marketing-mix, ou composto de marketing é apresentado em quatro funções básicas: Produto, Preço, Praça e Promoção, conforme descrição a seguir:

Produto.

Para Kotler e Armstrong (2003) o produto é algo que pode ser oferecido ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer os desejos ou necessidades. Produtos não são apenas bem tangíveis, incluem bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um misto de todas essas entidades.

Preço

Segundo Urdan e Urdan (2006), o preço corresponde à contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa lhes oferece. Fora o preço, tudo aquilo que se faz no processo de marketing implicam desembolsos financeiros. A gestão de preços cuida das várias características que afetam o preço fixado para os produtos da empresa. No final, as receitas geradas precisam cobrir os custos e gerar rentabilidade compatível com as expectativas da empresa.

O preço é apenas uma das ferramentas do mix de marketing que a empresa utiliza para atingir seus objetivos. As decisões de preço precisam estar coordenadas com as decisões de projetos, distribuição e promoções do produto, de modo a formar um programa de marketing consistente e efetivo. As decisões tomadas para outras variáveis do mix de marketing podem afetar as decisões de preço. Por exemplo: os fabricantes que dependem de muitos revendedores e que querem que estes apoiem e promovam seus produtos embutirão margens maiores em seus preços para eles. A decisão de posicionar o produto como de alto desempenho em qualidade significa que o vendedor cobrará um preço mais alto para cobrir custos mais altos. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 267).

Praça

Segundo Urdan e Urdan (2006, p. 30): “**Praça** – Ou distribuição são os arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam os produtos da empresa aos clientes”. Ainda para os mesmos autores o canal de distribuição é um processo de organizações, pessoas, outros recursos (estoques, prédios e equipamentos) e procedimento que tornam produtos e serviços disponíveis aos consumidores.

Promoção

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), a promoção é uma área complexa e a maioria dos proprietários não estão voltados para esta direção. Entretanto, para começar a entender a promoção percebendo que ela é amplamente comunicação. A promoção não tem valor algum, a menos que comunique algo. Neste trabalho foi

ressaltado o processo de comunicação e observado como a promoção deve ser constituída sobre uma compreensão correta e aplicável.

Churchill e Peter (2005, p. 166) enfatizam que:

A estratégia de promoção do profissional de marketing pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra. Suas mensagens podem lembrar aos consumidores que eles têm um problema, que o produto pode resolver o problema e que ele entrega um valor maior do que os produtos concorrentes. Ademais ouvir tais mensagens após uma compra pode reforçar a decisão de compra.

2.3 Marketing de valor

2.3.1 Conceito de Valor

Há 35 anos, Peter Drucker observou que a primeira tarefa de uma empresa é “criar consumidores”. Mas, nos dias de hoje, os consumidores enfrentam vasta variedade de produtos, marcas, preços e fornecedores. Como eles fazem suas escolhas?

Para KOTLER (1998 p. 51), acreditamos que os consumidores estimam qual oferta entregará o maior valor. São maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda.

2.3.2 Valor para o Consumidor

Para KOTLER (1998, p.51),

Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

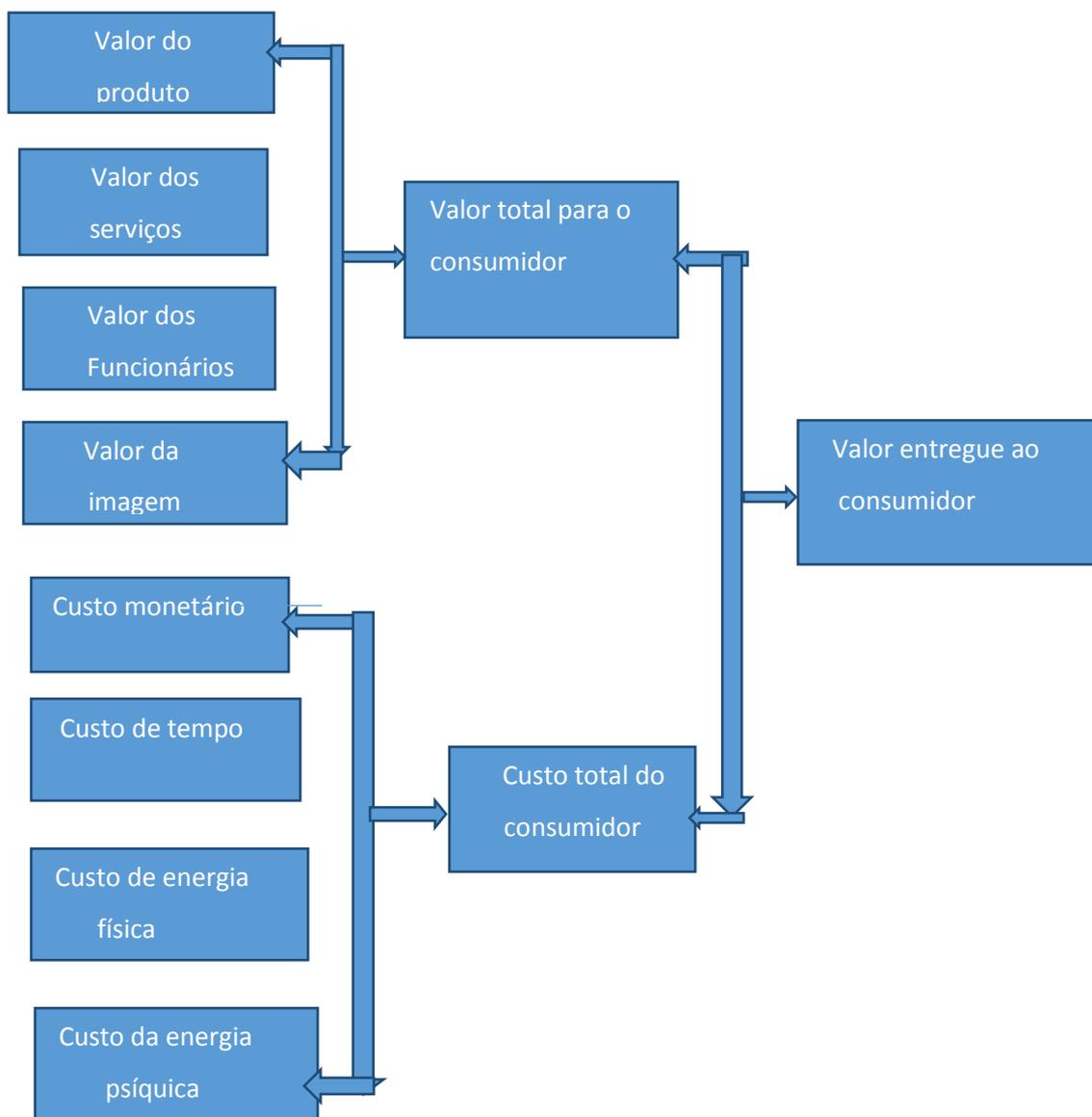


Figura 2 - Os determinantes do valor entregue ao consumidor

Adaptado pelo autor de Kotler (1998, p.52)

2.3.3 Satisfação do consumidor

Nas palavras de Kotler (2005) a satisfação do consumidor após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. *Para esse mesmo autor, **satisfação** consiste na sensação de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultante da comparação entre o resultado percebido de um produto e suas expectativas. Assim, se o desempenho não atende às expectativas, o cliente fica insatisfeito; se o desempenho atende às expectativas, o cliente fica satisfeito; se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica altamente satisfeito ou encantado.*

Para Lovelock (2006), os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Em Kotler (1998) encontra-se a afirmação que muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta.

Portanto, a necessidade de existência de métodos para medir o grau de satisfação é uma exigência *sine qua non* à competitividade das organizações, em especial para desenvolver estratégias adequadas para retenção de clientes. Na afirmação de Kotler (1998) algumas das empresas mais bem-sucedidas estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento. Essas empresas são orientadas pela STC – *satisfação total do consumidor*, por exemplo, a Xerox garante **satisfação total** e a substituição de qualquer equipamento comprado se o consumidor ficar insatisfeito por um período de três pós-compras (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler (1998) a Dell foi a primeira fabricante de microcomputadores a institucionalizar a entrega de satisfação ao consumidor focando o serviço e o suporte. Conforme Gummesson (2010) o *ciclo de vida do relacionamento do cliente* é baseado na crença de que a capacidade do fornecedor em satisfazer as necessidades e cumprir as promessas determina as chances de manter o cliente.

Já para Las Casas (1997, p. 153), as empresas adotaram a prática de satisfazer seus clientes devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados e também o crescimento de consumidores mais exigentes e que procuram maior atenção por parte dos comerciantes. Porém, observa-se que muitas empresas dizem estar dando atenção aos seus clientes, mas na prática sabe-se que são poucas que realmente aplicam uma orientação verdadeira, isto é, focada no cliente.

Entende-se que na cadeia de lucro de serviços, a boa qualidade interna está relacionada a funcionários satisfeitos, que permanecem na empresa; a boa qualidade interna também gera boa qualidade externa e, por conseguinte, clientes satisfeitos que permanecem mantendo relações comerciais com a organização. Esse ciclo virtuoso gera **lucratividade**.

2.3.4 Marketing de Relacionamento

O primeiro entendimento a respeito do tema faz-se pela percepção de que as métricas de satisfação dos clientes fazem parte de um programa de relacionamentos que

é implementado pela empresa, Gummesson (2010) afirma que os relacionamentos são parte da natureza humana, eles são eternos e independem da cultura e estão presentes em negócios de todos os tipos e tamanhos.

Ainda, analisando Gummesson (2010) observa-se que o autor faz a seguinte pergunta: MR, CRM, UM-A-UM, MUITOS-PARA_MUITOS: O QUE SÃO NA REALIDADE? Para Gummesson (2010), o marketing de relacionamento é a interação de redes de relacionamentos, no que esse mesmo autor apresenta os conceitos principais que constituem o MR: relacionamentos, redes e interação.

Relacionamentos necessitam que pelo menos duas partes estejam em contato uma com a outra. O relacionamento básico de marketing de duas partes, a díade, acontece entre um fornecedor e um cliente. Uma *rede* é um conjunto de relacionamentos de muitas partes, que podem se transformar em modelos extremamente complexos. Nos relacionamentos, nas redes simples ou nas redes complexas, as partes entram em contato ativo entre si. Isto é chamado de *interação* (GUMMESSON, 2010, p. 22).

A aplicação do conceito anterior pode variar de três formas: com o tempo, quanto à tecnologia e quanto às condições de mercado, um exemplo é quando uma empresa de consultoria em administração fornece serviço para clientes *business-to-business* (B2B); entende-se que isso não é um marketing *business-to-consumer* (B2C). Para Gummesson (2010) a Ericsson é uma combinação B2B (sistemas para operadores de telecomunicação) e B2C (telefones celulares).

Infere-se que o relacionamento com clientes pode ser de empresas para empresas, nesse caso os clientes seriam pessoas jurídicas e também pode ser de empresas para consumidores finais, nesse caso os clientes seriam pessoas físicas.

Depois do Marketing de Relacionamento, surgiram o Marketing Um-a-Um e também o CRM (gestão de relacionamento com o cliente). Os dois últimos conceitos representam a mesma idéia básica, mas hoje em dia o termo mais usado é CRM (Gummesson, 2010). Para Matta (2004), CRM deixou de significar apenas Conselho Regional de Medicina, e começou a frequentar o vocabulário do mundo corporativo com o significado em inglês, de *Customer Relationship Management*; muito se fala dessa nova forma de se fazer negócios.

A partir dos conceitos de Marketing de Relacionamento e de *Customer Relationship Management*, Gummesson (2010) apresenta sua interpretação:

Prefiro o MR (marketing de Relacionamento) como o conceito predominante para um novo tipo de marketing e o CRM, como técnicas para tratar dos relacionamentos com o cliente na prática. Minha definição de CRM segue a definição do MR: CRM são os valores e estratégias do MR – com ênfase especial no relacionamento entre um cliente e um fornecedor – transformados em aplicação prática e dependente da ação humana e da tecnologia da informação (GUMMESSON, 2010, p.23).

Nas palavras de Zenone (2010, p. 47) o “grande objetivo de uma empresa deve ser conquistar e manter clientes”, o autor ainda ressalta que para atingir esse objetivo uma gestão adequada de atendimento e uma estratégia de relacionamento que condiz com o perfil do seu público alvo, são de suma importância.

Para Peppers e Rogers (2000) apud Zenone (2010, p.69) “É principalmente, através das ferramentas analíticas que identificamos os clientes de menor e de maior valor para a empresa. Desenvolvem-se tratamentos diferenciados, buscando a personalização do atendimento, que é estratégia básica do CRM”.

Fica evidente que o MR não é apenas mais uma mala de truques para capturar o consumidor. Ele oferece uma ampla gama de condições para uma administração e um marketing mais eficientes – e oportunidades de ganhar dinheiro (GUMMESSON, 2010).

Interpreta-se que o CRM já foi definido como uma maneira sistemática de aplicar o MR na prática, principalmente quando se tratam de relacionamentos com clientes. Significa um trabalho ativo para tratar dos relacionamentos com os clientes em grande escala, tendo em mente a lucratividade em longo prazo e a sobrevivência.

No final da década de 90, 50% das grandes empresas americanas (as 500 mais da *Fortune*) tinham Gerentes de Relacionamentos e provavelmente este número está crescendo; observou-se que os Gerentes de Contas Especiais que são responsáveis pelos grandes clientes B2B, assim como os gerentes de CRM, que tratam da transição para os sistemas de CRM, cresceram em número; entretanto, esses cargos podem ser apenas apoiadores e para se tornar eficaz, o MR/CRM precisa ser inserido em toda a organização e em sua cultura (GUMMESSON, 2010).

Segundo Matta (2004) enquanto as margens diminuem cada vez mais e as lucratividades ficam comprometidas, mostrou-se uma grande alternativa para as corporações do novo milênio, independentemente do seu tamanho. Isso tem levado o CRM a ser apresentado como uma nova forma de pensar um negócio.

Diante disso, o cliente passa a ocupar a posição de maior destaque dentro do novo organograma das empresas, conforme mostra a Figura 3.

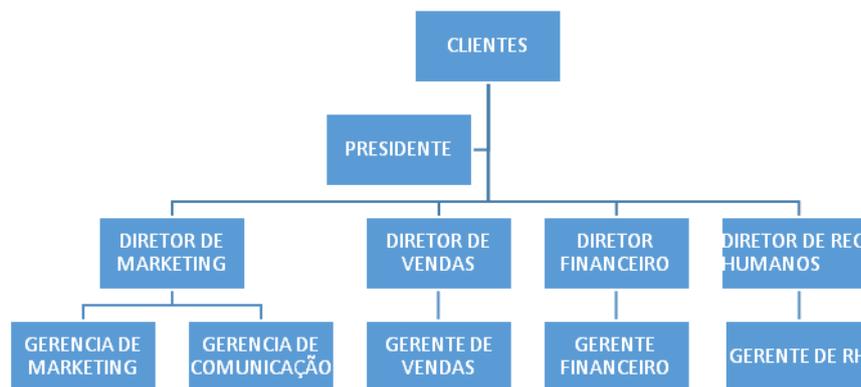


Figura: 3 - A posição do cliente dentro do organograma Empresarial

Fonte: Matta (2004).

Nesse organograma, o cliente passa a ocupar a posição de maior importância dentro do Organograma das empresas. Fala-se em foco no cliente em lugar de foco no produto.

Para Matta (2004), a partir dessa colocação tem-se uma pista do que realmente quiseram dizer os primeiros que conceituaram o CRM. É muito importante que se entenda a proposta inicial do CRM. Essa proposta traz realmente um conteúdo diferenciado para o mundo corporativo, ao mesmo tempo em que é desafiador.

A ideia principal do Marketing de relacionamento é conhecer o cliente e descobrir o que ele pensa, deseja e aceita, criando uma relação de intimidade de forma a tornar a oferta dos produtos/serviços adequada. Para tanto, os autores Stone e Woodcock (1998, p.3) descrevem o marketing de relacionamento para os clientes, como:

Nós achamos você, passamos a conhecê-lo, mantemos contato, tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer – não apenas em termos de produtos, mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você e verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos. Desde que, naturalmente, isso seja vantajoso para nós.

No estágio atual do gerenciamento de Marketing é possível utilizar-se de soluções de tecnologia, como o CRM, para obtenção de resultados confiáveis, isto é, no que se refere aos critérios de relacionamento com o cliente, deve-se, através de métodos e processos corretos, fidelizar os clientes e buscar a sua interpretação da empresa. Logo, o que muitas vezes falta para a maioria das empresas, para que alcancem esses resultados, através de metodologias de relacionamento, é o estudo aprofundado dos seus próprios processos. Portanto, o CRM é mais do que uma proposta ou programa de

fidelização. Para Zenone (2010, p. 62), “é uma estratégia corporativa, um esforço contínuo e integrado entre todas as áreas organizacionais, de longo prazo”.

Do ponto de vista tecnológico, percebe-se que o CRM não é apenas um “software”, porém, apesar de somente a tecnologia não garantir o sucesso ou fracasso do processo de implantação de CRM, neste caso ela é importante. Para capturar, analisar e utilizar dados de maneira que estes tragam benefícios na interação da empresa com os clientes, é necessário algum tipo de ferramenta capaz de auxiliar nesse processo. Os softwares então fazem este papel, tornando mais fácil e ágil a organização das informações, pois seria complicado ou talvez impossível controlar manualmente as movimentações de uma empresa que possui um elevado número de clientes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Descrição da Empresa estudada

A empresa familiar, Sementes Veit, localizada em Guarapuava - Paraná, explora as atividades de plantio de cereais, leguminosas e pecuária de corte há mais de 30 (trinta) anos. Em 1984, resolveu agregar valor à parte de sua produção de soja em grãos, passando a produzir sementes de soja.

3.2 Metodologia

Quanto ao tipo de pesquisa, a pesquisa efetuada foi do tipo descritivo. Quanto à natureza, o presente estudo pode ser classificado como descritivo.

O delineamento do trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 33) “[...] estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”.

Para Gil (2002, p. 21) “estudo de caso é quando envolve profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”; essa afirmação de Gil (2002) é corroborada por Silva e Menezes (2005).

As variáveis analisadas foram:

- A - Área inscrita para produção de sementes por cultivar e por safra;
- B - Área colhida para semente calculando-se a produtividade safra e por cultivar;
- C - Quantidade de semente recebida na UBS, por cultivar por safra;
- D - Quantidade de semente no ensaque;
- E - Qual o desconto ocorrido durante o beneficiamento;
- F - Rendimentos efetivo de semente; e
- G - Quantidade de semente Comercializada por cultivar e por safra.

O trabalho foi realizado na empresa familiar Sementes Veit, localizada na cidade de Guarapuava – PR. As atividades desenvolvidas na empresa, há mais de 30 anos são:

plantio de cereais, leguminosas e criação de gado de corte. Em 1984, resolveu agregar valor à parte de sua produção de soja em grãos, passando a produzir sementes de soja.

Para o levantamento de dados foram utilizadas planilhas pré-elaboradas em formato eletrônico. Essas planilhas foram criadas conforme descrição a seguir: - A planilha de análise das cinco forças de Porter foi criada por Fernandes e Berton (2005). - A planilha de análise da concorrência foi criada por Luz (2014), que adaptou o modelo de Porter (1989) sob uma perspectiva diferente de Fernandes e Berton (2005); A planilha de análise SWOT 2.0 foi desenvolvida por Luz (2014). Quanto aos procedimentos, o primeiro passo foi marcar uma entrevista com o proprietário da Empresa, solicitando sua autorização para realização da coleta de dados. Após a autorização foi agendada uma entrevista para preencher as planilhas de análise. A alimentação dos dados foi feita diretamente nas planilhas com auxílio do proprietário, numa conversa informal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O modelo das cinco forças – análise da empresa

O Modelo de diagnóstico e avaliação da rentabilidade de um setor é denominado de análise estrutural da indústria. Para Porter (1989) o desempenho de uma empresa estaria ligado a dois fatores: o desempenho estrutural do setor e o posicionamento da empresa nesse setor. A seguir apresenta-se o resultado dessa análise realizada na empresa em estudo:

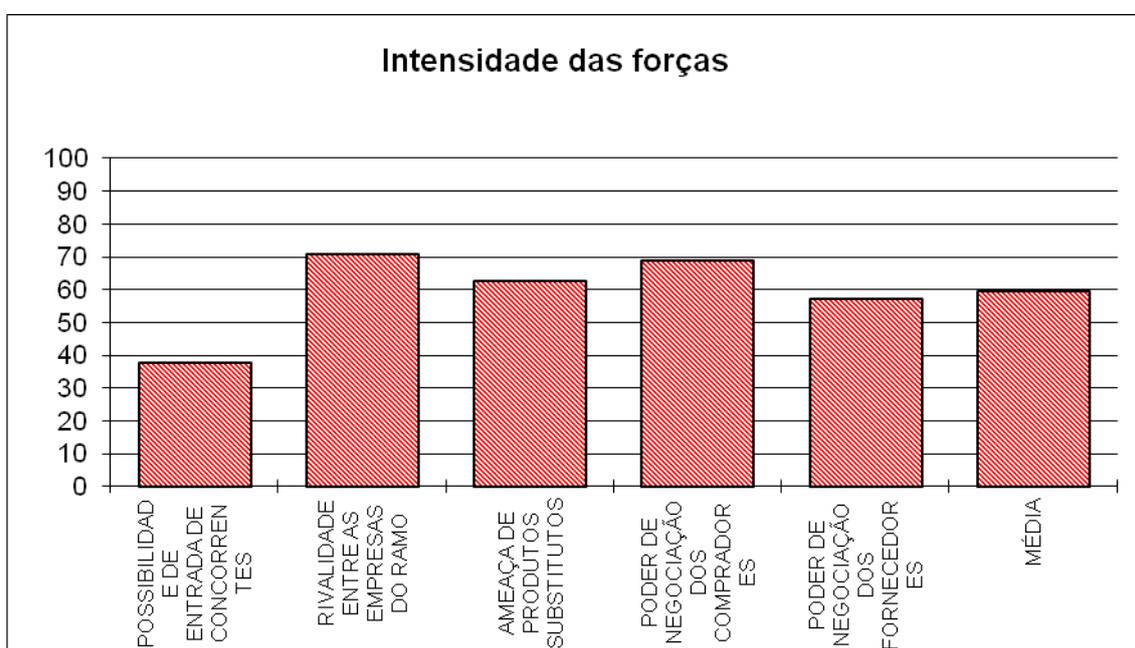


Figura 4: O Modelo de Fernandes e Berton aplicado à Empresa

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).

Conforme pode ser analisado na figura 4, para a *possibilidade de entrada de concorrentes*, o proprietário avalia essa força como de intensidade média (38). Portanto, o entrevistado considera que não há espaço para novos competidores.

A *Rivalidade entre os concorrentes*. Verifica-se que a concorrência entre as empresas do ramo é alta, caracterizando uma significativa disputa pelo mercado consumidor.

Quanto a *ameaça de produtos substitutos* a figura 4 mostra que esta força também está alta, visto que cada empresa possui um produto semelhante ao do

concorrente e também porque o consumidor também pode guardar parte de sua produção para sementes.

Quanto ao *poder de negociação dos compradores*, o proprietário considera uma ameaça alta, uma vez que os concorrentes disputam os mesmos clientes.

No que tange ao *Poder de Negociação dos Fornecedores*, na opinião do empresário, o poder de negociação dos fornecedores se fundamenta no fato da existência de um número reduzido de empresas que dominam o setor de fornecimento de insumos para o agronegócio. A última coluna mostra a média das forças do setor.

Diante do exposto, constata-se que o gestor da empresa necessita ficar atento às forças do setor, pois estas se mostram bastante equilibradas, porém deverá tomar medidas preventivas em relação à rivalidade entre as empresas do setor e o poder de negociação dos compradores e fornecedores.

4.2 Análise SWOT

A partir da análise SWOT, será possível traçar estratégias mais aprofundadas, pelo cruzamento de cada um desses itens e pelo desenvolvimento de planos de ação específicos para cada ponto forte ou fraco que o negócio apresenta. A tabela 1 mostra a pontuação obtida pela Empresa Sementes Veit.

Tabela 1: Síntese da Análise SWOT.

	Forças	111
Análise SWOT	Fraquezas	45
	Oportunidades	61
	Ameaças	38

Fonte: Planilhas LUZ (2014) - (pontos obtidos na percepção do proprietário)

Os resultados da Tabela 1, mostram que as Forças estão mais altas do que as Fraquezas. Isso é positivo para a empresa demonstrando que ela possui Forças que lhe permitem reduzir as Fraquezas, evitando as Ameaças e aproveitando as Oportunidades. Ao traçar os objetivos a tabela 1 será um bom instrumento de apoio para entendimento do cenário em que a empresa está inserida. A empresa possui mais forças, pontuação 111 (cento e onze) do que ameaças, pontuação 38 (trinta e oito) e isso indica um futuro promissor, mas seu gestor deverá definir quais forças otimizar.

Na planilha desenvolvida por Luz (2014) é utilizado o índice Avila de Favorabilidade para situar se a empresa está em um ambiente favorável ou não. Vide figura 5.

Segundo AVILA, Rafael (2015), a planilha gera uma nota de 0 a 10 para cada item da análise SWOT, a partir das respostas dadas nas abas de fatores internos e externos. Os itens positivos contam positivamente e os itens negativos contam de forma ruim. Basicamente, na planilha 2.0 existem 16 perguntas e os pesos atribuídos a cada resposta faz o resultado variar de 1 a 10. Assim, a pontuação máxima de um item da SWOT é 160 pontos. Os valores de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades sempre totalizam 160, assim o cálculo correto seria:

Forças = $111 / 160 = 69,3\%$; Oportunidades = $61/160 = 38,1\%$; Fraquezas = $45 / 160 = 28,1\%$; Ameaças = $38 / 160 = 23,7\%$. Assim, o Índice de Favorabilidade ficaria da seguinte forma: seria $69,3 + 38,1 - 28,1 - 23,7 = 55,6\%$, **c.q.d.**

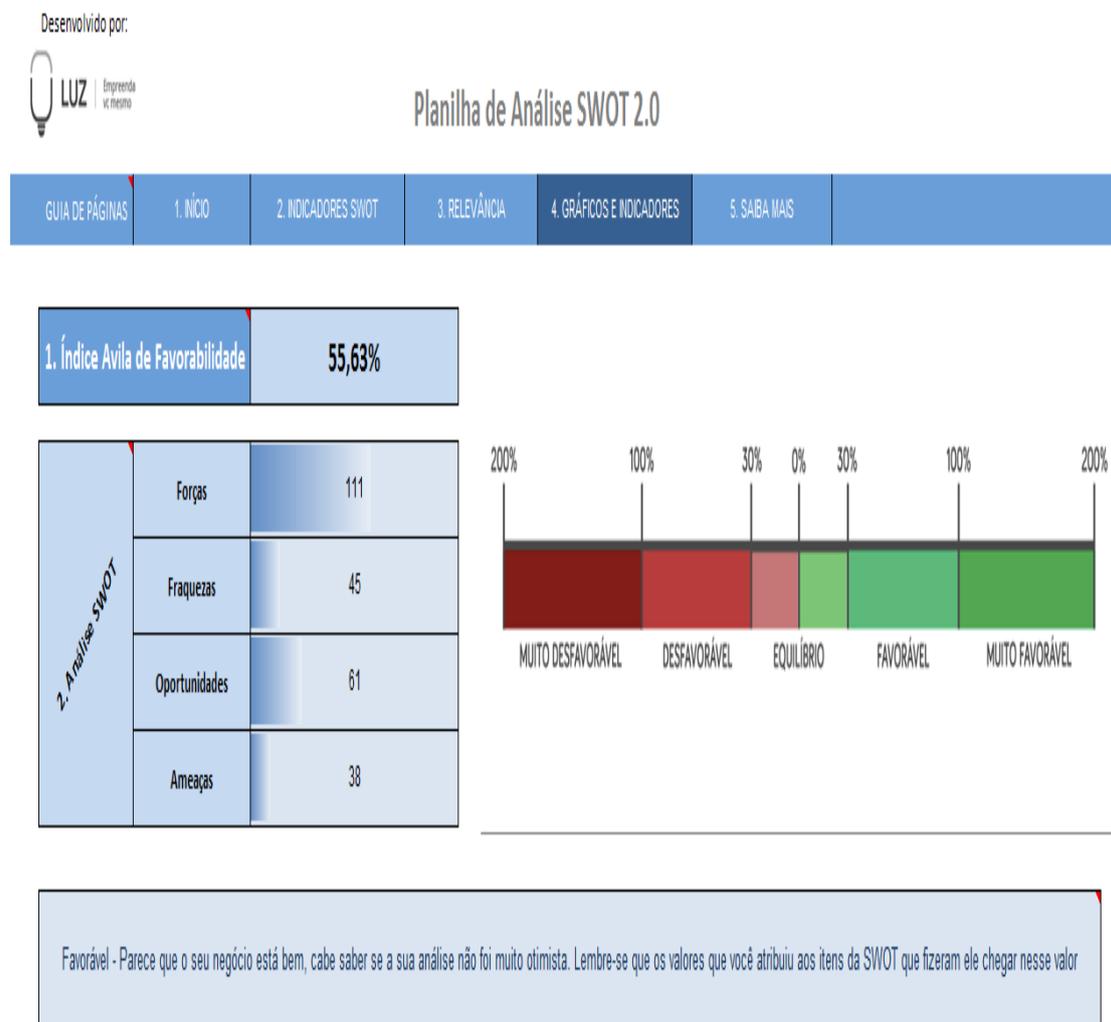


Figura 5: Índice Ávilade favorabilidade aplicado à Empresa.

Fonte: Planilhas (Luz, 2014) aplicado à Empresa Sementes Veit.

O índice Ávila (figura 5) indica que o ambiente em que o negócio está inserido é favorável ao desenvolvimento da empresa. A pontuação de 55,63% mostra que a empresa está num ambiente favorável, esses dados são importantes para a definição do Planejamento Estratégico de Marketing.

4.3 Análises de Concorrentes

A Planilha de Análise de Concorrentes (LUZ, 2014) é uma forma de acompanhar o desempenho da empresa em comparação ao desempenho dos seus principais concorrentes. Dessa forma, foi possível identificar quais os pontos em que a empresa deve melhorar e quais devem ser mantidos.

A ferramenta Análise de Concorrentes (LUZ, 2014) funciona, primeiramente, com a determinação de pesos em critérios que seus clientes dão mais importância ao procurar um produto ou serviço fornecido pela empresa. Estes critérios são alocados em uma tabela comparativa, onde o gestor irá julgar comparativamente a sua empresa com seus principais concorrentes. Após isso, são gerados indicadores que facilitarão a visualização dos resultados (Tabela 2)

Tabela: 2 - Critérios definidos pelo empresário na análise de concorrentes

Critérios definidos pelo empresário	Peso
Qualidade	30%
Preço	10%
Forma de pagamento	10%
Localização	10%
Atendimento	10%
Pós-Venda	10%
Entrega	10%
Canais de Comunicação	10%
T O T A L	100%

A Tabela 2 mostra os pesos e seu grau de importância definidos pelo proprietário da empresa. Na percepção do proprietário, a qualidade é um critério com peso de 30% e os outros critérios (Preço, Formas de Pagamento, Localização, Atendimento, Pós-Venda, Entrega e Canais de Distribuição) possuem pesos de 10%.

Após a definição dos pesos dos critérios, o proprietário atribuiu notas de 1 a 10 pontos, nos diversos critérios, a soma geral dos pontos obtidos pela concorrente A e dos pontos obtidos pela empresa estão apresentadas na figura 6.

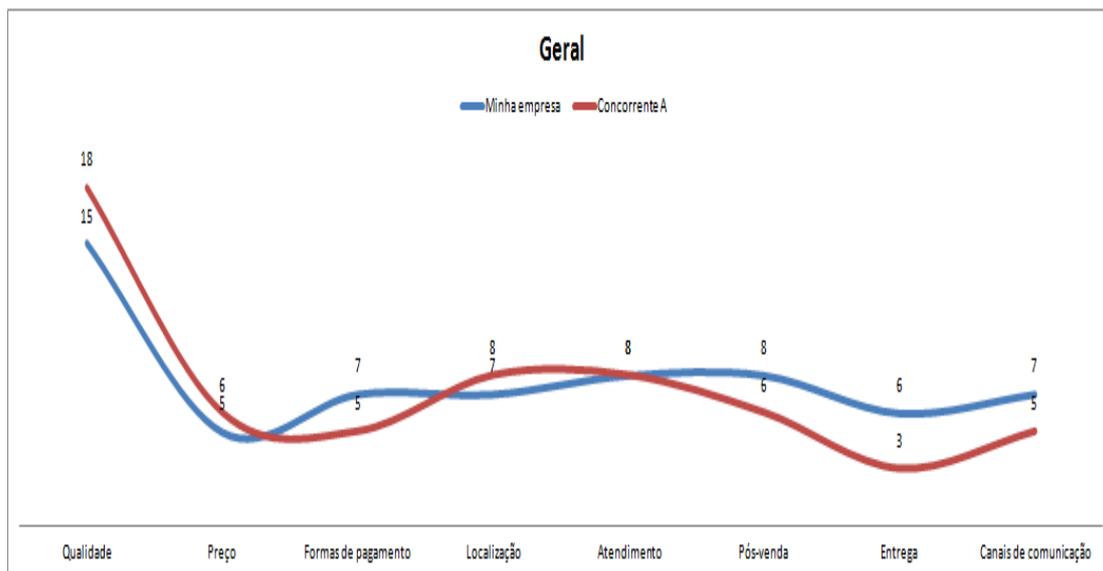


Figura 6: Análise gráfica da Sementes Veit com seus concorrentes em todos os critérios

Na figura 6 são apresentados os dados da Empresa em comparação com a concorrente A. Observa-se que no principal critério (Qualidade) a concorrente A está à frente da Empresa Sementes Veit, já nos critérios: Formas de Pagamento, Pós-Venda, Entrega e Canais de Comunicação a Empresa estudada está à frente, e nos critérios: Qualidade, Preço, Localização, a empresa concorrente está à frente. No item atendimento, ambas empresas se encontram com igual pontuação. Essa pontuação foi gerada pelo software utilizado (Planilha SWOT 2.0)

A comparação com a empresa A, que está apresentada na Figura 6 deveu-se ao fato do proprietário considerar esse concorrente como o mais forte dentre os concorrentes da Empresa Sementes Veit, não obstante, nos dados das planilhas, a comparação foi feita entre a referida empresa e todas as demais concorrentes, e no Plano Estratégico de Marketing esses dados também serão utilizados, além daqueles demonstrados na Figura 6.

4.4 Estudo do Mercado de Sementes de Soja

A área de soja no Estado do Paraná está estabilizada ao redor de cinco milhões de hectares (Tabela 3), mas poderá aumentar na safra 2015/16 em função da redução da área com milho. Ainda não se tem uma projeção certa, mas há indicadores de que a redução da área com o cereal seja de mais de 10%.

Tabela 3 – Mercado de sementes de Soja no Pr.

Espécie	Produção Sementes		Área Plantada Grãos		Demanda de Sementes em (t)		Taxa utilização
	11/12 (t)	12/13 (t)	12/13	13/14	Potencial	Efetiva	13/14
	Safras		Safras - ha		Safras 13/14		
Soja	199.000	251.734	4.754.076	5.021.926	301.316	180.790	60%

Fonte: APASEM – 2014, adaptado pelo autor.

Outro fator que favorece os produtores de semente de soja é o fato de que poderá aumentar a taxa de utilização, que neste momento está em 60% com uma demanda de 180.790 toneladas de sementes, uma vez que houveram problemas de stand das lavouras plantadas com semente salva. A empresa Veit participa com 2,75% deste mercado

4.5 Produção de Sementes da empresa Sementes Veit

A empresa participa do mercado com três cultivares de soja sendo duas convencionais e uma GM com uma área total para produção de sementes de 411 ha (Tabela 4), que resultaram na safra de 2014/15 em 716 toneladas de sementes.

Tabela 4 - Produção de sementes de soja na empresa Weit por cultivar na safra 2014/15

Cultivar	Área	Produção – kg	Produtividade	Semente
BRS 284 conv.	247	1.007.760	4080 kg/ha	438000
BRS 232 conv.	33	128.700	3.900 kg/ha	56000
BRS RR 360	131	222000	1695 kg/ha	222000

Ao analisar a Tabela 4, verifica-se que o índice de aproveitamento da soja produzida e transformada em semente foi: Variedade BRS 284 conv. = 43,46%; BRS 232 conv. = 43,51% e a variedade BRS RR = 100%.

Tabela 5 - Produção de sementes de trigo na empresa Weit na safra 2014

Cultivar	Área	Produção-kg	Produtividade	Semente- Kg
Gralha Azul		Prejudicado		
Tangará	15	45000	3000	23000

Em relação a trigo a empresa possui pouca participação no mercado com apenas 23 toneladas de sementes da cultivar Tangara (Tabela 5).

4.6 Ambiente Interno

A análise da empresa permitiu constatar as seguintes características quanto aos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças:

Pontos Fortes

Infraestrutura física e equipamentos de qualidade;

Equipe treinada e comprometida com a qualidade;

Acesso a crédito e credibilidade no mercado;

Parcerias com Agricultores e fornecedores e empresas detentoras de tecnologia

Pontos Fracos

Formação de lideranças;

Rede de distribuição deficiente;

Falta de uma boa estrutura de comunicação com os clientes;

Marca com pouca visibilidade.

Localização do escritório fica em local sem estacionamento e pouca visibilidade para o agricultor.

Oportunidades

Integração a montante da cadeia;

Revitalização da marca;

Parcerias com as Revendas de Insumos e Associações de Produtores;

Produção de sementes de soja convencional para segmentos de pequenos produtores.
 Diversificação da produção de sementes com a introdução de sementes de Feijão e Aveia forrageira.

Ameaças

Aumento dos custos de produção;
 Entrada de novos competidores, especialmente, de empresas multinacionais;
 Legislação Ambiental restritiva;
 Desvalorização cambial afetando os preços dos Insumos.

4.7 Posicionamento Estratégico

Sementes Veit quer ser reconhecida pelos seus clientes em função da qualidade das sementes produzidas, qualidade essa representada pelo alto grau de germinação e vigor e garantia de alta produtividade. Isto com objetivos estratégicos de:

- A- Assegurar crescimento contínuo mantendo uma posição competitiva no mercado;
- B - Assegurar atualização tecnológica de seus produtos e serviços;
- C- Conseguir excelência operacional e na gestão do negócio; e
- D- Conduzir o negócio para que seja sustentável ao longo do tempo;

Quanto as metas, definidas com o empresário são as seguintes:

- A- Passar de 2,75% de markshare para 10% até 2020;
- B- Fazer contratos de parceria com as empresas detentoras de tecnologia anualmente;
- C- Implantar um programa de controle de qualidade até 2017;
- D- Implantar um Planejamento Estratégico de Marketing até 2016.

4.8 Abordagem Estratégica

A- Segmentação de Mercado;

A empresa continuará produzindo sementes de soja convencional e transgênica para atender os dois segmentos de produtores. Com relação às sementes de Trigo, continuará produzindo variedades mais adaptadas à região. Como forma de

diversificação sugere-se à empresa iniciar a produção de sementes de feijão e aveia forrageira.

B - Posicionamento de Mercado.

A empresa deverá continuar com sua estratégia de produzir sementes de soja convencional de variedades da Embrapa com alto potencial produtivo, mas não deixará de produzir sementes RR para atender o seguimento de produtores que preferem este tipo de produto.

4.9 Mix de Marketing

4.9.1 Produto

O principal produto da empresa é semente de soja, insumo básico para o agricultor. Assim, a empresa tem uma preocupação especial com a qualidade das sementes. Estas só serão ofertadas ao mercado se tiverem alto grau de germinação e vigor.

4.9.2 Preço

A empresa está preparada para estabelecer um preço para a semente. optou-se por sugerir ao empresário a adoção do método de precificação denominado Mark-up, que conforme (Kotler 1998,) é o método mais elementar, pois considera um mark-up padrão (taxa ou margem) ao custo do produto. Assim, pode-se exemplificar a fixação do preço da semente de soja, da seguinte forma:

$$\text{Preço de mark-up} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{taxa de retorno desejado sobre as vendas})}$$

Supondo que o custo unitário seja R\$60,00 por sc de 40 kg e que o empresário deseja ganhar uma margem de 60%.

O preço de venda seria: $R\$60,00/(1-0,60) = 60,00/0,40 = R\$150,00$ por saca, ou seja, R\$3,00 por quilo.

4.9.3 Distribuição

Atualmente a empresa trabalha com venda direta e através de agenciador. Neste projeto, o foco será sugerir a abertura de parcerias com distribuidores de insumos da região, como estratégia para alavancar as vendas. Ainda, em relação ao ponto de venda, sugere-se que a empresa mude o local de seu escritório que atualmente está localizado no 6º andar do Edifício Araucária, no Centro da Cidade, para um local térreo e em uma das avenidas que dão acesso ao centro da cidade.

4.9.4 Promoção – Comunicação

Em função do diagnóstico realizado na empresa, verificou-se a necessidade de uma mudança completa nos aspectos de comunicação e promoção até aqui realizados pela empresa. Nesse sentido, recomenda-se um novo design da marca, a criação de um Site para a empresa e implantação de um sistema de e-mail Marketing. A seguir, será apresentada uma planilha com todos os detalhes das recomendações.

4.10 Plano de Ações de Marketing

Neste quesito utilizaremos a metodologia 5W2H.

5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão. De origem atribuída a diferentes autores, que vai desde os trabalhos de Alan G. Robinson, Rudyard Kipling, Marco Fábio Quintiliano até Aristóteles, essa ferramenta baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas:

- O que deve ser feito? (a ação, em si);
- Por que esta ação deve ser realizada? (o objetivo);
- Quem deve realizar a ação? (os responsáveis);
- Onde a ação deve ser executada? (a localização);
- Quando a ação deve ser realizada? (tempo ou condição);
- Como deve ser realizada a ação? (modo, meios, método, etc);

5 CONCLUSÕES

O diagnóstico estratégico foi apresentado utilizando o modelo das cinco forças. A rivalidade entre empresas concorrentes e o poder de negociação dos compradores são as principais forças que afetam a empresa em estudo, isso pelo fato de que a referida empresa é de porte nacional e seus concorrentes, em sua grande maioria, são empresas multinacionais. Essas empresas produzem sementes transgênicas e a empresa Veit produz apenas uma variedade transgênica, dedicando mais esforços para variedades convencionais.

Na análise SWOT, utilizada para melhorar a qualidade do diagnóstico estratégico, ficou evidente que a empresa possui um diferencial capaz de aproveitar as oportunidades, por exemplo: facilidade para fazer parcerias estratégicas, ambiente para desenvolver novas cultivares, e a existência de um mercado em crescimento. O principal diferencial da empresa em estudo é a existência de uma infraestrutura adequada.

O diagnóstico estratégico de Marketing foi concluído com a Análise da Concorrência. No critério de maior peso – qualidade, na comparação com nove empresas concorrentes, ficou evidenciado que a empresa fica na segunda posição, juntamente com as empresas B e G, perdendo apenas para a empresa C. A empresa em estudo lidera nos critérios Preço e Atendimento. Durante conversas informais com o empresário percebeu-se que ele está consciente da situação atual de mercado.

Para finalizar, tendo por premissa que o principal propósito desta pesquisa era fazer um diagnóstico estratégico da propriedade para servir de suporte na tomada de decisão na gestão da empresa, e com vistas à elaboração de um futuro Plano de Estratégico de Marketing visando tornar sua produção de semente altamente competitiva no mercado de sementes, entende-se que o objetivo do presente estudo foi atingido.

Ressalvadas as limitações do estudo, pelo fato de ter sido coletado com base na percepção do dono da empresa, entende-se que o diagnóstico poderá servir ao seu propósito, colaborando no planejamento da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- CAMPS, R.; DA CUNHA, C. V. A importância do planejamento para as atividades de Agronegócio. Revista ANGRAD, v. 8, n.3. Rio de Janeiro. Jul./Ago/Set. 2007.
- CHURCHILL JR., G., A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. 20ª Ed. FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo, 2013.
- DRUCKER, P. F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUZ Laboratório de Ideias Ltda. Disponível em: <www.luz.vc/Planilhas> Acesso em: 10 dez. 2014.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUMMESSON, E. Marketing de Relacionamento Total. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing conceitos, exercícios, casos**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOVELOCK, C. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MATTA, J. Afinal, o que é CRM? **Escola Superior de Marketing e Propaganda**. V.10, nº 5 p.28, jan/fev. 2004.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Alberto Vargas Rossi) Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. SILVA, E. L.;
- PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

STONE, M.; WOODCOCK, N. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

ZENONE, L.C. Marketing de Relacionamento: tecnologia, processos e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/Vp>, pesquisado em 23 de abril de 2015.

<http://www.agricultura.gov.br> . Acesso em 04/08/2015.

<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/> pesquisado em 28/09/2015