



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS XII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EDIANE NEVES FERNANDES NASCIMENTO
GEÓRGIA VILAS BOAS DA SILVA**

**O PLANO DE MARKETING COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DO
AGRONEGÓCIO EM GUANAMBI - BA**

**Guanambi-BA
2012**

**EDIANE NEVES FERNANDES NASCIMENTO
GEÓRGIA VILAS BOAS DA SILVA**

**O PLANO DE MARKETING COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DO
AGRONEGÓCIO EM GUANAMBI - BA**

Monografia apresentada a Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Curso de Administração, como pré-requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M.Sc. Rogério Marques

Prof. TCC: M. Sc. Carlos Fernando F. Leite

**Guanambi-BA
2012**

**EDIANE NEVES FERNANDES NASCIMENTO
GEÓRGIA VILAS BOAS DA SILVA**

**O PLANO DE MARKETING COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DO
AGRONEGÓCIO EM GUANAMBI - BA**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia-
UNEB, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em
Administração. Aprovada em __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Professor M.Sc. Rogério Marques (Orientador)
Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Professor M.Sc. Euclides Santos Bittencourt
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor M. Sc. Carlos Fernando F. Leite
Universidade Federal da Bahia

Dedicamos aos nossos familiares e amigos, pelo apoio recebido durante a elaboração deste trabalho.

Também a todos que tenham consciência de que o alimento é o direito nº 01 da humanidade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, pela vida, e por mostrar sua fidelidade comigo dando-me forças para vencer os desafios da minha caminhada, só a ele toda Honra e Glória;

Aos meus pais, Mariluce Neves e José Fernandes, pela dedicação e pelo esforço em ensinar-me princípios e verdadeiros valores humanos, às minhas irmãs Edilaine e Edineia Neves e ao meu irmão Edimarcos Neves, por estarem sempre ao meu lado quando solicitados;

Agradeço especialmente ao meu esposo, Michel Bruno e minha filha Isabelle Hadassa (Meu melhor presente) pela paciência e compreensão nos momentos de cansaço e ausência;

Ao idealizador e gestor da empresa Alpha, Sr. Heraldo Luiz (Organização estudada) o qual me proporcionou a experiência de vivenciar na prática os construtos aprendidos na Universidade, sem essa oportunidade este trabalho não seria construído;

Indispensável agradecimento aos colaboradores internos e externos da empresa Alpha pela disponibilidade, atenção e empenho demonstrado na concepção desse trabalho;

Ao Professor M.Sc Rogério Marques (Orientador) sempre solícito e M.Sc Fernando Leite (Professor da disciplina) pela extrema dedicação nas orientações para a efetivação deste;

Quero também registrar meu agradecimento a minha coorientadora Patrícia Vilas Boas, muito obrigada pelo apoio incessante e incondicional transmitida no desenvolvimento deste.

Às pessoas maravilhosas que conheci na UNEB durante a graduação, minhas amigas Regiane, Anna Paula e Geórgia Vilas Boas e ao amigo Wickley Benefrance, pela sincera amizade e incentivo nas horas difíceis, vocês foram para mim verdadeiros companheiros nessa jornada acadêmica.

Aos participantes da banca examinadora, professores M.Sc. Euclides Bittecourt e M.Sc. Carlos Fernando F. Leite agradeço pelos comentários e contribuições.

E por último, mas não menos importante a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a construção desta pesquisa.

Ediane Neves

Ao final de uma jornada de quatro anos de estudo, dedicação e muito esforço, tenho imensa alegria de chegar neste momento e agradecer especialmente aos que estiveram junto comigo nesta caminhada. Em primeiro lugar a Deus que me iluminou, tornando possível a realização do meu sonho.

A minha mãe Vilma Vilas Boas que sempre acreditou na minha capacidade, e mesmo em tempos difíceis, me incentivou a estudar para crescer profissionalmente. Obrigada mãe por ter acreditado tanto, graças a você eu consegui.

Ao meu avô Dionizio Vilas Boas (*in memoriam*) que hoje não está mais entre nós, mas se desdobrou em amor e carinho durante minha infância, e deixou como herança, o caráter e a educação, indispensáveis para meu desenvolvimento como pessoa. Obrigada pai/avô, esta foi a mais valiosa herança.

A minha irmã e coorientadora Patrícia Vilas Boas da Silva, que na realização desse trabalho teve uma participação ímpar, além de companheira inseparável e fonte inesgotável para minha motivação, querida e compreensiva. Meu sincero agradecimento a você, pois tanto me ajudou não só neste, mas em vários trabalhos acadêmicos e profissionais. Obrigada irmã querida.

Ao Nelson Lima, que se fez presente durante toda a evolução do curso sendo muito compreensivo, me auxiliando nos estudos, e nas horas difíceis, me apoiando, me dando o suporte necessário, não deixando que eu desistisse. Obrigada por todo carinho e preocupação, e acima de tudo, obrigada pelo seu amor.

As minhas amigas: Adaianne, Maiana e Tamara parceiras maravilhosas de longa data, pois sempre acreditaram em mim e me incentivaram. Em especial a minha amiga e companheira de pesquisa que tanto teve paciência na execução deste projeto, ao apoio nas horas mais que difíceis. Enfim, meu sincero agradecimento a todos meus amigos por fazerem-se presentes em todas as horas e propiciar momentos de alegria e descontração.

Um agradecimento especial a meu orientador, M.Sc Rogério Marques, que se dispôs a compartilhar seus conhecimentos comigo. Obrigada por tudo.

Aos entrevistados que enriqueceram meu trabalho com seus conhecimentos e experiências, obrigada por terem dedicado este tempo a mim, apesar de seus afazeres.

Aos professores e funcionários da UNEB que convivi ao longo destes anos, os quais foram muito importantes na minha jornada, sempre prestativos e à disposição, incentivadores incansáveis. Deixo meu sincero reconhecimento.

A todos que acreditaram em mim e me apoiaram nos momentos em que eu mais precisei, me dando força para continuar estudando e motivação para vencer esta etapa da minha vida.

Geórgia Vilas Boas da Silva

*“Não há ventos favoráveis para aqueles que não sabem
para onde ir”.*

Sêneca

RESUMO

Inseridas num cenário extremamente dinâmico e competitivo, algumas empresas do ramo de agronegócio buscam cada vez mais estratégias que as diferenciem da concorrência para manter-se e sobressair-se no mercado. Nesse cenário, o Plano de Marketing apresenta-se como uma importante ferramenta de eficácia organizacional. Em função disso, este estudo teve como objetivo geral identificar e conhecer os impactos e benefícios do Plano de Marketing na orientação de mercado da empresa Alpha que atua no ramo do Agronegócio localizada na cidade de Guanambi - BA, com profissionais que atuam nas regiões produtoras de Hortifrúti da Bahia e Norte de Minas Gerais. A metodologia é caracterizada quanto aos fins como exploratória e descritiva e quanto aos meios como qualitativa a partir de um estudo de caso, tendo como problemática responder quais as influências da implantação do Plano de Marketing na orientação de mercado da empresa em estudo assim como os benefícios que este provocou aos clientes internos e externos da organização. Para responder aos objetivos e indagações inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica subsidiada pelos autores Philip Kotler; Las Casas; Marcos Cobra; Megido e Xavier e outros, para oferecer sustentação a pesquisa, como instrumento de coleta de dados foi utilizado entrevistas semiestruturadas com os clientes internos e externos da organização com o intuito de compreender os fenômenos referentes ao elemento de estudo. Após a revisão bibliográfica, pesquisa documental e trato das entrevistas, os dados permitiram concluir que a elaboração e implantação do Plano de Marketing refletiram numa vantagem competitiva para empresa Alpha e trouxe inúmeros benefícios para os colaboradores e clientes.

Palavra Chaves: Agronegócio; Estratégias; Plano de Marketing.

ABSTRACT

Inserted in a highly dynamic and competitive scenery, some agribusiness companies increasingly seek strategies that differentiate from the competition to keep up and stand out in the marketplace. In this scenario, the Marketing Plan presents as an important tool for organizational effectiveness. As a result, this study aimed to identify and understand the impacts and benefits of the Marketing Plan market orientation of Alpha Company that operates in the field of Agribusiness and located in the city of Guanambi-BA, with professionals working in Hortifruti producing regions of Bahia and northern Minas Gerais. The methodology is characterized as to how exploratory and descriptive purposes and the means to qualitatively from one case study, with the problematic answer what influences the implementation of the Marketing Plan in guiding the company's market study as well as the benefits that this led to internal and external customers of the organization. To meet the goals and questions initially conducted a literature review was subsidized by authors Philip Kotler; Las Casas, Marcos Cobra; Megido and Xavier and others to offer support research, such as data collection instrument was used semi structured interviews with customers inside and outside the organization in order to understand the phenomena related to the element of study. Following the literature review, desk research and interviews tract, the data showed that the design and implementation of the Marketing Plan reflected a competitive advantage for the company Alpha and brought numerous benefits for employees and customers.

Key word: Agribusiness; Strategies, Marketing Plan.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problematização.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	17
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	17
1.3 Justificativa.....	17
2 MARKETING.....	19
2.1 Origem histórica do marketing.....	19
2.2 Conceito de Marketing.....	21
2.3 Mix de Marketing.....	22
2.4 Plano de Marketing.....	25
2.4.1 Implementação, Avaliação e Controle.....	26
2.5 Planejamento Estratégico.....	27
2.5.1 Fatores Fundamentais do Processo.....	27
2.6 Eficácia e Eficiência Organizacional.....	29
3 O AGRONEGÓCIO.....	31
3.1 Conceito de Agronegócio.....	31
3.2 Estratégias para o Agronegócio.....	33
3.3 O Agronegócio no Brasil.....	34
3.4 Plano de Marketing no Agronegócio.....	36
4 METODOLOGIA.....	38
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	42
5.1 Caracterização da organização.....	42
5.2 Breve Histórico.....	43
5.3 Análise e Discussões dos Resultados.....	44

5.3.1 Caracterização dos Clientes Internos Analisados	45
5.3.2 Percepção segundo os colaboradores após a implantação do Plano de Marketing.....	47
5.3.3 Quanto as questões de Marketing	47
5.3.4 Quanto ao Plano de Marketing elaborado na empresa	49
5.3.5 No que refere-se: Foco, Objetivo e Metas.....	50
5.3.6 Quanto a Segmentação	51
5.3.7 Incremento no faturamento	53
5.3.8 Pontos Fortes e Fracos.....	54
5.3.9 Sugestões	55
5.4 Percepção dos clientes externos	55
5.4.1 Pontos Fortes e Fracos da organização.....	55
5.4.2 Resultados alcançados após a implantação do Plano de Marketing.....	57
6 CONSIDERAÇÕES	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A	68
APÊNDICE B.....	72
ANEXO A	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Orientação de atividades estratégicas de Marketing.	22
Quadro 02: Descrição do Composto de Marketing	24
Quadro 03: Equivalência do Mix de Marketing	24
Quadro 04: Etapas do Processo de Planejamento do Plano de Marketing.	37
Quadro 05: Percepção do Marketing na Empresa Alpha.	48
Quadro 06: Implantação e Execução do Plano de Marketing.	49
Quadro 07: A Importância da Segmentação.....	52
Quadro 08: Faturamento	53
Quadro 09: Pontos Fortes e Fracos na Percepção dos Clientes Internos	54
Quadro 10: Pontos Fortes e Fracos na Percepção dos Clientes Externos	56
Quadro 11: Análise Swot da empresa Alpha	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Gênero dos Clientes Internos.....	46
Gráfico 02: Faixa Etária dos Clientes Internos.....	46
Gráfico 03: Escolaridade dos Clientes Internos.....	47
Gráfico 04: Nível de importância da Segmentação de Clientes por potencial de compra da empresa Alpha.....	51
Gráfico 05: Nível de prestatividade em relação as necessidades dos clientes.....	57
Gráfico 06: Qualidade das soluções dos serviços desenvolvidos.....	57
Gráfico 07: Faturamento 2009/2010/2011 E 2012.....	59
Gráfico 08: Concentração de Compra por Cliente.....	61

1 INTRODUÇÃO

“Qualquer estadista que não entenda dos assuntos de alimentos não é competente para o cargo”. Sócrates

As dificuldades administrativas presentes nas organizações atuais vêm crescendo progressivamente impossibilitando as empresas de operarem de forma amadora e improvisada. A globalização e a velocidade com que os fatos ocorrem na atual conjuntura mundial trazem novos paradigmas para as empresas. Não se pode ficar na dependência do acaso, é necessário compreender ao máximo as tendências do macro e micro ambiente para que a mesma consiga atingir os seus objetivos.

Diante disso, as empresas no segmento do agronegócio assim como as dos demais segmentos inseridas no mercado, enfrentam transformações rápidas e constantes e por isso têm a necessidade de buscar melhorias contínuas, preocupando-se com estratégias de gerenciamento para manterem-se ou tornarem-se mais competitivas. O poder de competitividade de uma empresa depende principalmente de sua capacidade de perceber a si mesma e o mercado em que atua.

De acordo com o panorama exposto acima, entende-se a importância do planejamento como diferencial das organizações que buscam a excelência como ferramenta de apoio para se atingir a eficácia organizacional, neste sentido Naisbitt (1995) comenta que o sucesso organizacional dependerá da capacidade que cada empresa busca ao analisar o cenário externo, rastrear as mudanças, identificar as oportunidades e ameaças respondendo de forma antecipada a cada uma delas, questionamentos esses contemplados no plano.

O plano de marketing é tido como uma ferramenta indispensável na elaboração de estratégias empresariais, onde o processo de planejamento é o caminho que as pessoas e organizações fazem uso para administrar suas relações com o futuro, ele é um instrumento para que empresas obtenham conhecimento amplo do mercado e suas tendências, com o propósito de projetar as ações a serem realizadas num determinado espaço de tempo, o que implica em definições e escolhas. Percebe-se que a principal meta do Plano de Marketing é nortear a empresa a selecionar e organizar os negócios de modo a manter-se no mercado.

Assim, diante da importância do tema em contribuir para aprimorar a gestão da organização, o estudo proposto foi desenvolvido com a finalidade de apresentar elementos provocativos para

a discussão a respeito dos impactos do Plano de Marketing na orientação de mercado da empresa analisada. Para compreensão desse fenômeno consideram-se as especificidades da empresa Alpha que atua no ramo do Agronegócio, situada no município de Guanambi - Ba que tem como missão o comprometimento em desenvolver e comercializar produtos no segmento de hortifrúti, com o objetivo de incremento na produção de alimentos e no intuito de atender as necessidades do mercado, contribuindo com responsabilidade social e ambiental.

O segmento do agronegócio é dividido em setores que fazem parte do Sistema Agroindustrial, estes devem fazer parte de pelo menos um setor do sistema, que são: agricultura; pecuária e pesca; indústrias agroalimentares; distribuição agrícola alimentar; comércio; consumidor; indústrias e serviços de apoio (BATALHA, 1997). O setor em estudo é de fundamental importância para a sociedade, pois está sistematicamente ligado a toda fonte de alimento.

Adicionalmente a isso pode considerar que quanto maior o seu conhecimento sobre o mercado, melhor será o desempenho do seu negócio. A empresa Alpha no início do ano de 2010 convocou seus colaboradores a fim de elaborar, um Plano de Marketing específico para a empresa, visando à otimização da oferta de produtos e serviços, com o objetivo da expansão dos negócios. No início de 2011 e de 2012 o Plano foi estudado e reformulado, a fim de se adequar as novas tendências vigentes do mercado.

O estudo desse fenômeno se caracteriza quanto á forma de estudo por ser uma pesquisa exploratória e descritiva onde se observa respectivamente, como objetivo proporcionar maiores informações sobre o assunto a ser investigado enquanto que na descritiva se observam, registra , analisam, classificam e interpretam os fatos. Quanto aos meios o estudo se configura como qualitativa, trata-se de um estudo de caso, onde para se responder aos objetivos propostos, se fez uso da aplicação de entrevistas semiestruturadas, pesquisa bibliográfica e análise documental.

1.1 Problematização

A complexidade do sistema econômico vigente exige curiosidade epistemológica e iniciativa do administrador, que precisa conhecer a realidade empresarial em que se insere para atuar como o máximo de eficácia.

Desta forma, para se destacar muitas empresas buscam ferramentas de apoio organizacional a fim de obter vantagens competitivas em detrimento da concorrência, para isso elas realizam grandes investimentos e nesse sentido faz se necessário que essas ferramentas/conceitos sejam não apenas elaborados mais utilizados/avaliados constantemente.

Tais indagações provocaram a motivação em realizar-se o estudo, constituindo desta forma o problema de pesquisa.

Neste cenário surgiram os seguintes questionamentos: Quais as influências da implantação do Plano de Marketing na orientação de mercado da empresa Alpha? Quais os benefícios gerados pelo Plano de Marketing aos clientes internos e externos da organização?

1.2 Objetivos

Os objetivos que nortearam a realização desse estudo foram:

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os impactos do Plano de Marketing na orientação de mercado da empresa em estudo, assim como os benefícios gerados a seus clientes internos e externos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o processo de elaboração e implantação do Plano de Marketing na empresa Alpha;
- Comparar os principais indicadores da eficácia após a implantação do Plano de Marketing na gestão empresarial da empresa Alpha;
- Diagnosticar a empresa por meio da Matriz *Swot* a partir da percepção dos clientes internos e externos da empresa.

1.3 Justificativa

O ambiente empresarial encontra-se muito competitivo, o cenário atual é cada vez mais intenso e a disputa pela preferência dos clientes que a cada dia estão mais exigentes. Esse cenário é o resultado advindo da globalização econômica, tornando o mercado ainda mais competitivo.

Desta forma, torna-se cada vez mais importante a busca pelas organizações em se atualizarem para que assim possam se manter no mercado, buscando sempre atender as reais necessidades dos clientes, prestando um bom atendimento, com um portfólio diversificado de produtos e com isso conquistar e fidelizar os seus parceiros-clientes.

Almeja-se com este trabalho a possibilidade de adquirir maior conhecimento acerca do tema exposto, aumentando assim estratégias da empresa e contribuindo com soluções para os problemas encontrados não só na organização em estudo mais também em outras organizações que tenham como meta o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços ofertados aos seus clientes externos e internos.

Esse tema é justificado pelo propósito de analisar o fenômeno em questão a fim de contribuir com os gestores da empresa na pesquisa chamada de Alpha para assim preservar a idoneidade da mesma, como também para futuras pesquisas que abordem o tema a fim de diminuir a lacuna que possa existir entre a prática gerencial e teoria acadêmica, com isso espera-se que o material traga informações adicionais a respeito da importância do Plano de Marketing como ferramenta para o desenvolvimento das empresas.

A pesquisa será apresentada em seis respectivos capítulos: Capítulo I - contempla a problemática da pesquisa, a justificativa e os objetivos que envolvem esta temática. No capítulo II e III apresenta-se a fundamentação teórica, eixo em que se discute a conquista de Mercado através da implantação do Plano de Marketing como ferramenta de eficácia organizacional subsidiada pelos estudiosos: Philip Kotler, Las Casas, Marcos Cobra, Megido e Xavier e outros, os quais propõem a utilização do Plano de Marketing como táticas que levam a uma vantagem competitiva. No capítulo IV serão abordados os aspectos relacionados com a metodologia que será adotada. E por fim o capítulo V que trata dos resultados e das discussões e no VI considerações e recomendações acerca da pesquisa.

2 MARKETING

“O marketing tornou-se uma das mais importantes, senão a mais importante, das atividades nas corporações japonesas bem-sucedidas”.

M. Y. Yoshino

Este capítulo limita-se a resgatar apresentação dos principais conceitos teóricos acerca de Marketing, Planejamento Estratégico e Plano Marketing focos do presente estudo, subsidiado por autores como Kotler, Toffer, Barreto e Honorato, Viana, Skacel e outros. Esses autores permitirão entender melhor o desenvolvimento do presente trabalho. Esta é a tonica do capítulo a seguir:

O marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas, assim as empresas buscam satisfazer e manter um vinculo permanente com o cliente, desta forma conseguirá se manter diante da concorrência.

2.1 Origem histórica do marketing

É difícil de definir a origem histórica da palavra marketing, no entanto sabe-se que esse apresenta conceitos ao longo da historia da humanidade assim afirmado por Kotler (1999), porém o estudo voltado a esse tema surgiu após a Revolução Industrial em 1780, época em que o mercado apresentou uma nova “roupagem” fazendo com que os industriais transformassem a forma de lidar com os vendedores e os compradores da época. Nesse mesmo cenário, o marketing era utilizado, segundo Guimarães e Brisola (2002) simplesmente como forma de aumentar o lucro, toda a atenção dos industriais era dada ao processo de produção e custos reduzidos, nesse período os consumidores não gozava de nenhum poder, suas necessidades e opiniões sobre os produtos eram inexistentes.

Barreto e Honorato (1999) acrescentam ainda que a Revolução Industrial mudou a conjetura empregada na época sobre as relações sociais, pois as mudanças na execução de tarefas que anteriormente eram executadas por meios braçais foram alteradas pelas máquinas, mudou de certa forma a ótica de produção mudando também as relações sociais.

Esse quadro se manteve até o final da Segunda Guerra Mundial, momento em que o desenvolvimento no meio tecnológico proporcionou o surgimento de novos tipos de materiais,

tais como: ferramentas eletrônicas, mudanças dos canais de comunicação entre outros. Esse novo cenário modificou também, a forma do processo assim como o produto final tornando este mais sofisticado para a época (VIANA, 1997). Conseqüentemente mudou a forma de se tratar o cliente, que passa a ter suas necessidades atendidas.

Somente na década de 90 houve uma mudança no que diz respeito aos conceitos de marketing. Várias transformações ocorreram no mercado como: maior concorrência; revolução tecnológica e dos meios de comunicação, ocasionou dificuldades em interpretar e responder aos desejos dos clientes. Para solucionar esses problemas as empresas buscaram mudar a forma de lidar tanto com o mercado como com o cliente modificando as estruturas organizacionais se adaptando ao novo panorama no que diz respeito ao fator das necessidades de mercado, este passa a demandar mais qualidade tanto nos produtos como nos serviços oferecidos (KOTLER, 2000). Os clientes passam assim a determinar a forma das empresas atuarem no mercado, fazendo com que essas adotem uma postura orientada para o marketing.

Atualmente, o marketing opera a fim de estimular o consumo. Dessa forma, ele pode ser definido como um conjunto de atividades organizadas de forma ordenada em uma empresa por todos que a constituem, não sendo restrito apenas aos envolvidos nesta área, apresenta-se com o objetivo de satisfazer com um produto ou serviço as precisões e desejos de seus consumidores, por meio de um processo de troca que envolve produto, consumidor e pessoas intermediárias / facilitadoras deste processo de marketing.

A empresa torna-se desta forma mais competitiva no mercado. Quando a gestão empresarial é capaz de administrar e gerenciar o nível de satisfação do cliente mais que os seus concorrentes, a organização conquista espaço no mercado resultando em uma fidelização da carteira de clientes, a fidelização oferece à empresa um diferencial competitivo tornando muito difícil a migração do cliente para uma empresa concorrente, porque o novo relacionamento cliente-empresa começa do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes, priorizando sempre atender as necessidades dos consumidores.

Ao conhecer e estudar essas necessidades, as empresas percebem que a mudança é feita de forma contínua; a prioridade no melhoramento do atendimento para com os clientes como também o aperfeiçoamento de seus produtos ou serviços, é o melhor mecanismo para atender a demanda dos consumidores, inovando para satisfazer os desejos dos clientes e se destacarem no mercado cada vez mais competitivo. Kotler (1998) acrescenta ainda que, as empresas

orientadas para o marketing preocupam-se constantemente com os desejos dos clientes, quando esses desejos tomam outro rumo, estas buscam evoluir colateralmente com as mudanças de mercado, procurando inovar seus produtos ou serviços para não perder espaço para a concorrência.

2.2 Conceito de Marketing

A etimologia da palavra vem do inglês marketing onde traduzindo separadamente a palavra, market (mercado) e ing (ação), ou seja, mercado em ação. Já o conceito que se aplica a ela é de uma extensão bem ampla, no entanto estudiosos do tema conceituam-na como o processo de planejar e executar a promoção de ideias e serviços. O Marketing tem como objetivo, segundo Kotler (2000), identificar as necessidades e desejos do cliente utilizando métodos para satisfazê-lo. Adicionalmente a isso Vieira (2002) relata que a identificação e implementação dessas necessidades são feitas através de estratégias que procuram satisfazer o consumidor, para isso é preciso de informações dos clientes, concorrentes e de outras forças que atuam no mercado. Desse modo o marketing inclui as atividades de todos aqueles que se dedicam à transferência de mercadorias desde o produtor até ao consumidor final.

O marketing é um importante objeto de discussão de pesquisa em administração e tem como base várias ciências como: sociologia, psicologia, antropologia, filosofia entre outras, com a finalidade de conhecer o comportamento do consumidor e com isso satisfazer as necessidades e desejos de cada um (SHIMOYAMA & ZELA, 2002). Kotler (1998) afirma que o marketing enquanto um processo social é um meio pelo qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços. Dessa forma, compreende - se que o marketing tem um papel fundamental nas organizações e está relacionado ao desempenho de atividades essenciais para o desenvolvimento da empresa, e atendimento das expectativas esperadas pelos consumidores em relação a qualidade dos produtos.

Nessa perspectiva, percebe – se o marketing como uma área de conhecimento que abrange todas as atividades referentes às relações de troca, da empresa com o consumidor; direcionadas para a satisfação e desejos dos mesmos, esses são satisfeitos pela compra de determinado produto ou serviço, ou seja, é o meio de transformar necessidades sociais em oportunidades que resultam em receita para a organização.

Cobra (1997, p.33) ressalta que para maximizar as oportunidades de mercado, é preciso identificar o público-alvo principal e o secundário de forma a satisfazer suas necessidades através de produtos ou serviços de valor. Dessa forma compreende-se a importância do planejamento de marketing dentro das organizações, uma vez, que essa ferramenta é de fundamental importância para a empresa, oferecendo um leque de informações sobre o mercado, e sobre as necessidades dos consumidores, auxiliando as empresa a se sobressair no mercado, inovando seus produtos e serviços juntamente com a tecnologia, de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores.

Assim, as empresas individualmente adotam uma estratégia de mercado para que possam vender seus produtos e serviços, essa diferenciação pode ser vista no Quadro 01 abaixo:

Quadro 01: Orientação de Atividades Estratégicas de Marketing.

Orientação	Enfoque	Visão dos Gestores	Visão dos Consumidores
Produção	Produção	Eficiência de produção elevada e ampla distribuição.	Amplitude dos produtos disponíveis a valor acessível
Produto	Produtos	Focar em oferecer produtos ou serviços superiores melhorados ao longo do tempo.	Produtos de qualidade, de bom desempenho e inovador.
Vendas	Vendas	Induzir os consumidores a comprar, agressividade nos esforços de vendas e promoção.	Mostram inercia/ resistência de compra sendo persuadidos a comprar.
Marketing	Clientes	Atingir as metas organizacionais consistindo em ser mais eficaz do que a concorrência integrando as atividades de marketing.	Satisfazer as necessidades e desejos.

Fonte: Kotler (1998, p. 35-37) com adaptação dos próprios autores.

Essas diferentes orientações às quais as empresas podem conduzir suas atividades de marketing acontece, pois segundo Berardi (19XX) a distinção a respeito de como a empresa orientam suas atividades de produto e serviços dependerão da forma de pensar de cada organização, bem como as suas razões. Kotler (1998) acrescenta que essa orientação deve ser conduzida a alcançar os resultados desejados em relação aos mercados-alvos sob a filosofia de eficácia e eficiência.

2.3 Mix de Marketing

O Mix de Marketing ou Composto de Marketing é umas das ferramentas mais utilizadas no meio empresarial, que se dividem em quatro grupos conhecido segundo Serrano *apud* (2006), internacionalmente como “Os 4 Ps do Marketing”: Produto, Preço, Ponto e Promoção. O autor acrescenta que o tema é atualmente a base fundamental para o marketing voltado para o nível tático/operacional.

Para Kotler (1998, p.97) essa definição pode ser considerada como ferramenta a qual a empresa faz uso para produzir/atingir os seus objetivos de marketing. São os meios que as empresas utilizam para influenciar a demanda de seu produto no mercado. Assim o composto de Marketing é a estratégia de mercado que os profissionais utilizam para alcançar os objetivos da empresa como um todo. Para especificar cada P, Kotler (1998) apresenta **figura 01** abaixo:

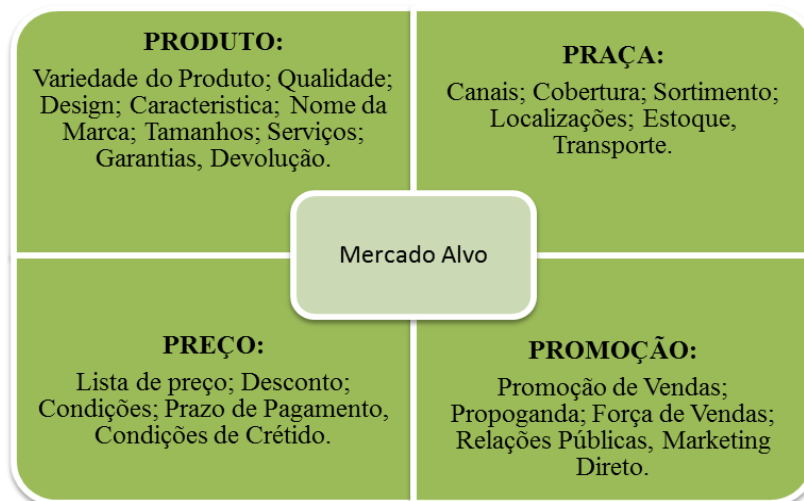


Figura 01: Os 4P's do mix de marketing
 Fonte: Kotler (1998, p.97) com adaptação dos autores.

O autor afirma ainda que o composto de marketing é um dos conceitos chaves da moderna teoria de marketing, a sua importância é tão extrema que eles resumem o que vem a ser marketing. Nessa conjectura Berardi (19XX) acrescenta articulando que cada P deve ser dosado, pois nada adianta a empresa ter um preço justo, com uma propaganda convincente, em um ponto desejável, se o produto não for da forma como consumidor necessita.

No que se refere à descrição desses componentes, Kotler(2000) caracteriza o Mix de Marketing como apresentado no Quadro 02 abaixo:

Quadro 02: Descrição do Composto de Marketing.

Composto de Marketing	Descrição
Produto	Características físicas e funcionais do produto. Principais necessidades a serem fornecidas. Diferenciação do produto ofertado ao cliente em relação à concorrência.
Preço	Preço justo. Margem de contribuição e lucro. Gera receita. Valor monetário a ser pago por determinado produto ou serviço.
Ponto	Locais de venda acessível ao consumidor. Transporte do produto ou serviço. Entrega do produto ou serviço. Disponibilidade do produto no mercado.
Promoção	Tipo de promoção ou propaganda. Mídia e frequência. Transmitir a mensagem ao público alvo.

Fonte: Kotler (2000 p. 37) com adaptações dos autores

É relevante mensurar que o Mix de Marketing – Preço, Produto, Ponto e Promoção só terá efetividade para a organização se estes representarem para a empresa soluções e constitui em uma combinação com proposta de valor para o consumidor final.

Os 4P's são a visão dos vendedores em relação às ferramentas de marketing que influencia os clientes na hora da compra (KOTLER, 1998, p.98). Este apresenta os 4C's do marketing que está voltado aos clientes.

Serrano *apud* (2006) relata que os 4P's podem deixar de enfatizar algumas conjecturas importantes, porém não é a quantidade de P's, mas sim a estrutura que se adequa no desenvolvimento do programa de marketing. No entanto, o autor descreve os 4 C's do Mix de Marketing, assim os 4 P's poderiam se equivaler com os 4C's, que em sua livre denominação seria apresentado como no Quadro 03:

Quadro 03: Equivalência do Mix de Marketing.

4 P's	4 C's
Produto	Necessidades e Desejos do Consumidor
Preço	Custo para satisfazer o Consumidor
Praça	Conveniência para comprar
Promoção	Comunicação

Fonte: Serrano (2006,p.1).

Neste mesmo entendimento, Cobra (2003) complementa afirmando que mais importante do que ter um produto/serviço é ter um cliente para satisfazê-lo. A organização precisa se preocupar em utilizar ferramentas que mantenham o cliente tornando esse fiel.

2.4 Plano de Marketing

Enquanto o planejamento estratégico é pensamento, relacionado a imaginação, as ideias, missão e objetivos, o plano de marketing é um documento formal, ou seja, um guia a ser seguido. Este apresenta etapas preestabelecidas e deve ser organizado para que todos possam ler e entender o processo.

Campomar (2006) argumenta que em sua grande maioria, as empresas se preocupam com o futuro organizacional, porém nem todas tem um plano de marketing definido. O Plano de Marketing segundo Las Casas (1999, p. 35) “[...] é o documento escrito que contém todas as informações e estratégias planejadas [...]”. Portanto, o Plano de Marketing deve ser desenvolvido com o intuito de auxiliar na tomada de decisões.

Skacel (1992, p.13) acrescenta que o Plano de Marketing bem desenvolvido, equipa a empresa com um plano de trabalho que aponta os resultados específicos e determina como eles podem ser obtidos.

Segundo Cobra (1992, p. 88), o Plano de Marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio, mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Assim o plano de marketing é o processo através do qual a equipe irá delinear as ações estratégicas para realizar os objetivos almejados pela organização, nele define-se qual o nicho de marketing de um negócio, os segmentos que devem atuar e focar, seus objetivos e as estratégias para atingi-los.

Este é uma ferramenta operacional que permite a todos os membros de uma empresa ter conhecimento do que deverá ser realizado em determinado período. Com o acompanhamento e o *feedback* recomeça o ciclo para o próximo período. É importante salientar que este deve ser trabalhado durante toda a duração de sua vigência e não apenas no momento de sua preparação.

Ao ser elaborado o Plano de Marketing deve considerar não apenas as variáveis internas, mas também as externas, que dizem respeito ao ambiente competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sociocultural e objetivos da empresa.

Kotler (1998, p.100) ao abordar o planejamento estratégico orientado para o mercado lista os tópicos que devem compor um Plano de Marketing que pode ser melhor representado na figura abaixo, simulando as três etapas para a realização de um Plano de Marketing.

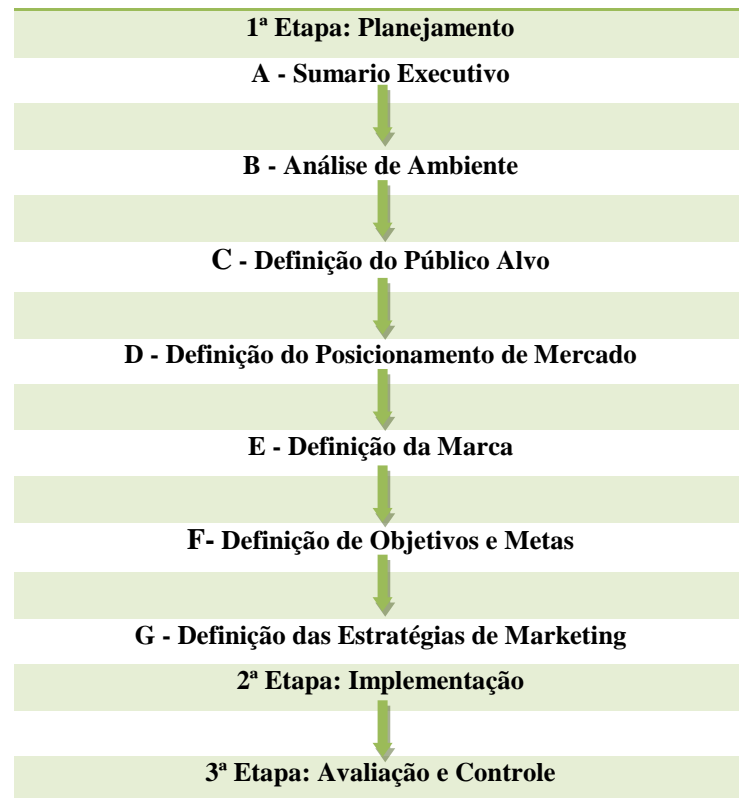


Figura 02: Estrutura do Plano de Marketing.

Fonte: Gomes (2005, p.12).

2.4.1 Implementação, Avaliação e Controle

Na implementação do Plano de Marketing é a etapa que a organização coloca em prática o seu planejamento através do plano de ação, composto segundo Gomes (2005) por informações como: Identificação das atividades específicas a serem desempenhadas (o que?), o prazo de execução de cada atividade (quando?), a forma que as atividades deverão ser executadas na sequência apropriada e por ordem de prioridade (como?), a atribuição da responsabilidade pela execução e conclusão de cada atividade às pessoas mais indicadas (quem?), custo estimado (quanto?).

A avaliação e controle do Plano de Marketing na concepção de Gomes (2005) é o mecanismo pelo qual a organização consegue reduzir a diferença do desempenho real e o esperado. Estes devem ser realizados antes, durante e após a implementação com a ajuda do controle de

marketing que tem como intuito aplicar ações corretivas e preventivas que devem ser checadas periodicamente, sendo de grande importância também para a maior efetividade do plano a organização deve buscar uma boa seleção de colaboradores, avaliações periódicas e comunicação interna, assegurando assim o desempenho e sucesso organizacional.

2.5 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ser considerado segundo Bilibio (2009), como uma dimensão fundamental da administração. Onde por sua vez é conceituado por Oliveira (1998) como o processo gerencial que estabelece ao executivo uma direção a ser seguida pela empresa, com o intuito de obter um nível superior na relação entre a empresa e mercado. Este tem como objetivo orientar a organização obtendo a geração satisfatória de lucro e crescimento organizacional.

O planejamento estratégico é uma parte específica do plano de marketing que trabalha as informações coletadas, as previsões, o ambiente e os recursos da instituição de forma coordenada focando um objetivo principal previamente estipulado.

Segundo Toffer (1985, p. 210):

Uma empresa sem Estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoitado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível.

Assim o ato de planejar estrategicamente vai além da busca por objetivos, mas compreender e conhecer as probabilidades para torná-lo real e também a sua execução.

2.5.1 Fatores Fundamentais do Processo

Como fatores fundamentais para a elaboração e execução do planejamento estratégico, se faz necessário o levantamento e estudo prévio dos fatores fundamentais que norteiam esse planejamento, esses fatores quando identificados ajudarão na organização e na obtenção do sucesso empresarial que consiste em suma, na análise do ambiente interno e externo da empresa bem como na formulação das suas metas e objetivos.

Quanto à execução do planejamento estratégico, devem ser tratados de forma categórica, pois estes são elementos de influência e como tais devem ser considerados, esses mesmos fatores

influenciam na decisão do mercado alvo da empresa, assim pode-se começar compreendendo o que se entende por decisão, onde na concepção de Cobra (1992 p. 143) “O planejamento apresentará a questão situacional e esta colocará a disposição à possibilidade de escolhas de ações com base no objetivo para com o mercado-alvo”.

Neste mesmo seguimento Bloom (2002, p.177) complementa afirmando que:

A estratégia de marketing consiste na escolha dos mercados-alvo e da posição competitiva, bem como no desenvolvimento de um mix de marketing eficaz, que permita atingir e atender aos clientes escolhidos.

Bloom (2002, p: 87) ressalta ainda no que se refere a mercado alvo que consiste num conjunto de todas as pessoas e todas as organizações que tem interesse real ou potencial em um serviço e tem capacidade de pagar por ele.

Para medir esse mercado é necessário a coleta de informações, a esse respeito, Kotler (1998) aponta três abordagens sendo: Observação; seguido de dados secundários e informações, mostrando que é necessário investimento de tempo e pesquisa em busca deles. Com essas informações a organização passa a se posicionar com o objetivo de ser visualizada melhor por esse mercado específico. Para não ser vítima do acaso a empresa tem de se preocupar com outro fator de extrema importância no processo de implantação e controle do planejamento estratégico, a previsão, Honorato (2002, p. 59) complementa:

Uma empresa que não visualiza com antecipação as mudanças de mercado impostas pelas forças ambientais e não se adapta aos recursos estratégicos corre um sério risco de deixar de existir, isso levará em conta o seu ambiente de negócio e o ambiente mercadológico.

Neste cenário, um dos maiores desafios é identificar o momento certo para beneficiar-se das oportunidades. Muitas vezes, os pontos fortes da empresa combinam apenas por um período de tempo limitado.

No que se refere à implementação, Honorato (2002, p.70) evidencia que o processo de operacionalização das estratégias de marketing, é a forma como serão implantadas. O autor aborda que um dos problemas mais comuns apresentados na implementação do planejamento estratégico, são: a relação entre estratégia e implementação de marketing; constante evolução das estratégias e separação da responsabilidade sobre as estratégias, ou seja, executar é a parte

mais complicada de se realizar no planejamento por isso considerado por alguns estudiosos do tema como o motivo de alguns não prosperarem.

2.6 Eficácia e Eficiência Organizacional

As palavras eficácia e eficiência são de significados distintos, eficiência é resumidamente a forma de se atingir determinado objetivo, já eficácia refere-se ao fato de se atingir ou não a um objetivo e se esse é o objetivo a ser atingido, diante disso na concepção de Chiavenato (1994) eficiência e eficácia são os mecanismos pelo quais toda organização deve ser analisada:

[...] eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível [...]. (Chiavenato, 1994, p. 70).

De acordo a citação acima, a eficiência é considerada como o processo de “como fazer”, estando esse termo está ligado ao nível operacional, prontamente a isso ela se insere nas operações ligada aos processos internos da organização. Já eficácia é considerada como o processo do “que fazer” conceito relevante, sobretudo a nível institucional, logo se atenta no alcance dos objetivos focando nos aspectos externos da organização. O autor anteriormente mencionado ressalta ainda que uma organização pode ser eficiente, no entanto não ser eficaz e que nem sempre se é os dois ao mesmo tempo, contudo o ideal é que a empresa seja igualmente eficaz e eficiente.

Neste mesmo entendimento, Bio (1996, p.21) complementa afirmando que:

Eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. (...) Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida. Por outro lado a “eficácia” diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. (...) Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade.

Junto às ideias de Bio e Chiavenato uma das formas de se mensurar o desempenho empresarial, é fazer referência aos conceitos de eficácia e eficiência, que segundo Megginson, *et al*, 1998, p. 11, essas considerações podem ser entendidas como:

Eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente”.

Ainda conforme Megginson *et al* (1998) uma empresa eficaz é aquela que tem a competência de fazer as coisas certas para se conseguir alcançar resultados satisfatórios. Inclui-se a seleção dos objetivos que sejam adequados a empresa e os meios de conseguir alcançá-los. Assim uma organização que possua suas atitudes voltadas aos métodos e procedimentos sendo aplicadas aos recursos materiais e intelectuais podem alcançar o mais alto nível de aproveitamento, essas ações sendo eficientes obtêm êxito no alcance das metas.

É importante que o planejamento seja entendido como um processo cíclico e prático das determinações do plano, o que lhe garante continuidade, havendo uma constante realimentação de situações, propostas, resultados e soluções, lhe conferindo assim dinamismo, baseado na multidisciplinaridade, interatividade, num processo contínuo de tomada de decisões. Faz se necessário também qual o segmento que a empresa se enquadra e como essa esta posicionada no mercado.

3 O AGRONEGÓCIO

“Se queremos conquistar resultados nunca antes alcançados, precisamos empregar métodos nunca antes tentados”.

FRANCIS BACON

A seguir, serão apresentados os principais conceitos que permitirão entender melhor o segmento da empresa em estudo. Inicialmente o capítulo trará elucidações sobre os conceitos básicos do agronegócio ligados a estratégias, elucidações essas necessárias ao desenvolvimento do trabalho, tendo como base fontes bibliográficas de diversos autores que referenciam ao tema.

A história nos revela que a economia brasileira teve implicações sociais, políticas e culturais com fortes influências junto ao agronegócio. O processo de colonização, povoamento e formação do povo brasileiro e crescimento do Brasil estão ligados diretamente aos vários ciclos agroindustriais que o país testemunhou.

Ainda com relação ao fato acima, observa-se que desde o descobrimento do Brasil o segmento desempenha um papel de destaque na economia do país, como exemplo temos a exploração que deu iniciou com a madeira, o Pau-brasil, árvore esta que deu nome ao nosso país.

Ainda observando a história do país, percebe-se que a melhoria nas condições socioeconômicas da população bem como as novas tecnologias, diferenciou as propriedades rurais, principalmente nas últimas décadas. Contudo não se deve balizar o agronegócio apenas para os grandes produtores latifundiários, a participação dos agricultores familiares que desempenham um papel ímpar na produção, distribuição e comercialização de produtos.

3.1 Conceito de Agronegócio

Ao observar a evolução histórica da agricultura, faz se necessário definir o termo agronegócio. Com base em John H. Davis e Ray Goldberg, o agronegócio é o conjunto das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, processamentos e distribuição dos produtos e artigos produzidos a partir deles. (Megido e Xavier, 2003), Os educadores John H. Davis e Ray Goldberg identificaram que as atividades rurais, aquelas ligadas a ela não poderiam estar isoladas, perante isso a agricultura passou a ser um item essencial, porém

inserido em uma cadeia sistêmica de atividades e agentes econômicos.

Megido e Xavier (2003) contextualizam que nos 70, o conceito elaborado pelos professores já havia se irradiado para fora dos muros de Harvard, um boletim de agricultura nos Estados Unidos sentenciava:

Hoje, o processo que envolve alimentos e fibras é muito maior do que simplesmente a produção rural. Inclui muitas atividades antes da porteira (insumos por exemplo), assim como marketing e processamento dos produtos agrícolas, depois da porteira. (Megido;Xavier 2003, p.47).

Megido e Xavier (2003) trata também das divisões do agronegócio em três setores, dentro de uma concepção de visão sistêmica:

- Dentro da porteira – Figuram nesse setor os produtores rurais, sejam eles pequenos, médios ou grandes, constituídos na forma de pessoas físicas (fazendeiros ou camponeses) ou de pessoas jurídicas (empresas);
- Antes da Porteira – Participam desse setor a indústria e comércio que fornecem insumos para os negócios agropecuários. Por exemplo, os fabricantes de fertilizantes, defensivos químicos, equipamentos, bens de produção e serviços para a agropecuária, setor também conceituando como os negócios a montante (ou "da pré-porteira").
- Depois da Porteira - Aqueles negócios que compram os produtos agropecuários, os beneficiam, os transportam e os vendem para os consumidores finais, por exemplo: os frigoríficos, as fábricas de fiação, tecelagem e de roupas, os curtumes e as fábricas de calçados, os supermercados e varejistas de alimentos, etc. Esses são os negócios a jusante dos negócios agropecuários.

Cada um desses setores possuem características peculiares, porém todos formam uma estrutura de interdependências, em que o sucesso de todos está vinculado ao êxito das partes individuais.

É imprescindível compreender a fazenda não apenas como um modelo fornecedor de matéria prima desconectada dos outros momentos de transformação, é necessário adquirir uma visão sistêmica de produção e comercialização, buscar excelência e eficácia, de forma a favorecer a relação custo/benefício e permanecer competitivo.

Diante disso observa-se o agronegócio como um sistema de cadeias, compreendendo itens como pesquisa, insumos, tecnologia de produção, transporte, processamento, distribuição e preço.

Ainda conforme Megido e Xavier (2003, p. 53)

O conceito de agronegócio traduz uma visão matricial desse setor da economia e, enquanto ferramenta de análise e planejamento de marketing, posiciona-se estrategicamente como um telescópio que visualiza toda a galáxia do negócio de alimentos e fibras, integrando (ou reunificando) suas partes e revelando-se como metodologia essencial de gestão empresarial.

Por tais evidências verifica-se a necessidade de se compreender de forma sistêmica as estratégias em agronegócios, isto é, saber todos os componentes e as inter-relações da cadeia produtiva. Esta cadeia engloba os negócios “antes da porteira” ou a montante (fornecedores de produtos e de serviços para a agricultura), as atividades “dentro da porteira” e os “após a porteira” ou a jusante (processadores e transformadores do Complexo Agroindustrial e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final).

3.2 Estratégias para o Agronegócio

Os processos apresentados acima norteiam um novo modus operandi do segmento com a abertura da economia de mercado, o aumento da competição entre os setores, a produção subsidiada na sua origem, a globalização (as atividades são comandadas a milhares de quilômetros).

Neste cenário é importante destacar que como em qualquer outro ambiente competitivo, ser um bom estrategista é um diferencial importante, pois só se destacarão os agricultores, pecuaristas e agroindustriais que se adequarem às novas exigências do mercado, o que significa incorporarem inovações tecnológicas e conhecimentos que os tornem mais competitivos.

Apoiados em Queiroz e Zun, (2010, p.172)

A utilização de ferramentas gerenciais pelos produtores ainda é reduzida, mas eles tem percebido que apenas conhecimentos técnicos de produção/criação, embora fundamentais, não bastam, e estão reconhecendo a importância da administração em especial a do planejamento, em suas atividades.

Oobserva-se que devido à competitividade do mercado, tornaram-se imprescindíveis as orientações técnicas administrativas com foco no agronegócio, tais como: planejamento e execução das atividades. Essas ações colaboram para geração de um novo contexto de melhoria nos padrões de vida dos agentes econômicos inseridos no processo.

Santos, Marion e Segatti, 2009 apontam que o sucesso da empresa rural, depende de seu grau de gerenciamento, com habilidade técnica e administrativa para o gerenciamento racional dos recursos disponíveis, como: terras, máquinas, implementos, recursos humanos, infraestrutura da fazenda.

Por tais evidências faz se necessário, dar atenção a habilidades em desenvolver e controlar com sucesso todos os agentes econômicos inseridos nos processos citados, fato exposto nos estudos que apontam que o planejamento é o elemento vital para o sucesso do agronegócio, sendo importante a análise das diversas etapas do planejamento, desde análise macro e micro ambiental, elaboração de diagnóstico, definição dos objetivos, determinação das prioridades, identificação dos obstáculos, e das dificuldades, criar os meios, os mecanismos, dimensionar os recursos necessários, estabelecer as responsabilidades, projetar cronograma e estabelecimento dos pontos de controle, buscando com essas ações vantagem competitiva sustentável.

É imperativa a avaliação constante dos resultados obtidos, haja vista que a estratégia se caracteriza como um grande diferencial competitivo em um futuro não muito distante.

3.3 O Agronegócio no Brasil

Após análise das cadeias do agronegócio, seus avanços e suas novas técnicas hoje implantadas, é pertinente analisar também seus avanços no Brasil, para isso, é preciso basear-se em autores que esclarecerão os caminhos dos objetivos.

Sob alicerce de Araujo (2007), menciona-se que o termo *agribusiness* espalhou-se e foi adotado em diversos países no final da década de 50, contudo essa nova visão de "agricultura" levou algum tempo para chegar no Brasil. Foi só a partir da década de 1980 que o conceito começou a ser difundido e ainda em inglês.

Esse termo, *agribusiness*, atravessou praticamente toda a década de 1980 sem tradução para o português foi adotado de forma generalizada, muitas discussões ocorreram sobre a utilização do termo em inglês ou a tradução literalmente para o português para agronegócios, ou ainda os termos complexo agroindustrial, cadeias agroeconômicas e sistema agroindustrial. Todos com a intenção de um mesmo significado. Assim somente a partir da segunda metade da década de 1990, que o termo agronegócio começa a ser aceito e adotado nos livros-textos e nos jornais, culminando com a criação dos cursos superiores de agronegócio, em nível de graduação universitária.

O país tem fortes influências nesse segmento, pois o mesmo contribui significativamente para a renda, emprego, exportações, desenvolvimento do interior e equidade regional; além disso, tem grande potencialidade para expansão, por dispormos de terra, mão-de-obra e tecnologia; para que se concretize esta potencialidade, são necessárias ferramentas para transformar isso em benefícios.

A esse respeito, Queiroz e Zun, (2006, p. 253) se expressou:

Nas últimas décadas, o agronegócio brasileiro vem evoluindo, tornando-se um dos principais segmentos da economia nacional, acumulando superávit na balança comercial e alta produtividade. Em um mundo globalizado, a gestão competente dos processos produtivos, bem como a inovação constante dos produtos e processos são imperativos para a sobrevivência e sucesso das empresas do agronegócio.

A cadeia do agronegócio no Brasil é considerada como uma das âncoras da economia do país por sua importância na geração de renda e riqueza, a agricultura é ainda hoje, um dos setores que mais ocupa mão-de-obra fomentando a riqueza do País. Nesse sentido salienta-se esse setor tem uma participação direta no valor no PIB do país, configurando assim como uma locomotiva da economia brasileira.

Cabe utilizar Callado (2008), para justificar que o Brasil tem grandes chances de se tornar uma liderança mundial no agronegócio e para que isso se concretize é necessário ampliar sua competência para atuar de modo eficiente no mercado. Lidar mais profissionalmente com o

mercado é uma necessidade imprescindível colocada para todos os elos das cadeias produtivas do agronegócio.

Ainda conforme Callado (2008) o agronegócio é um dos setores mais dinâmicos e inovadores da economia brasileira e que independentemente do porte da organização, as tendências de consumo indicam excelentes perspectivas para a produção rural. O mercado interno apresenta significativo potencial de crescimento, com a melhoria nas exportações mundiais tende-se a especializar e aumentar consideravelmente seus rendimentos.

3.4 Plano de Marketing no Agronegócio

Após observar as oportunidades do agronegócio no Brasil, as empresas devem buscar elaborar um planejamento estratégico, a fim de obter vantagens competitivas e com isso se destacar no mercado em que está inserido.

Nesse sentido, o Planejamento de Marketing está muito próximo do Planejamento Estratégico, na visão de Hooley, Saunders & Piercy, (2005). O Planejamento Estratégico define objetivos para a organização que deve desenvolver um plano para atingir suas metas. Por exemplo: se o Planejamento Estratégico presume como objetivo uma rentabilidade de 10% acima ao do ano anterior, no Plano de Marketing, deve ser elaboradas ações que gerem demanda, sobretudo para que no final do período a empresa consiga atingir o objetivo proposto.

Diante do exposto, todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro (RICHERS, 2000); O plano de marketing é um produto estratégico e apresenta uma contribuição preciosa para a estratégia da organização e dentre elas incluem as do ramo do agronegócio.

O Plano de Marketing é um instrumento que tem como foco direcionar e coordenar o esforço de marketing. Segundo McDonald (2004), o Plano de Marketing é um planejamento para a marca e para as linhas de produtos visando atingir aos objetivos da empresa.

De acordo com Skacel, (1992) um planejamento estratégico de marketing envolve algumas atividades:

- Definição da missão corporativa;
- Análise da situação;
- Formulação de objetivos;
- Formulação de estratégias;
- Implementação, Feedback e controle.

O plano de marketing é um dos instrumentos mais importantes do processo de planejamento de marketing voltado ao mercado (KOTLER, 1998). Para se chegar a ele, é preciso seguir um processo de planejamento, apresentado no Quadro 04:

Quadro 04: Etapas do Processo de Planejamento do Plano de Marketing.

Etapas	Descrição
Resumo	Apresenta uma rápida visão do plano proposto
Situação atual de marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro ambiente.
Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades / ameaças, forças / fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação ao volume de vendas, participação de mercado e lucros.
Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano
Programas de ação	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio
Demonstrativo de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano
Controles	Indica como o plano será monitorado

Fonte: Kotler (1998, p.100) com adaptação dos autores.

No que se refere à análise, Megido e Xavier (2003), ressaltam exemplos de informações que necessitam ser buscadas no segmento do agronegócio, no planejamento de marketing, tais como: dados nacionais e internacionais sobre safra e concorrência, custos e nível de competitividade da matéria prima vegetal/animal, bem como fatores de ameaça e oportunidade na cadeia. O processo de Planejamento de Marketing é uma das formas de profissionalizar a gestão do agronegócio.

4 METODOLOGIA

“Existem três formas de se relacionar com o futuro: sendo surpreendido pelas mudanças, acompanhando e evoluindo constantemente ou criando o cenário do futuro”.

Megido e Xavier 2003

Discutido a etapa da fundamentação teórica pertinente ao tema, a tarefa passa a ser a de especificar os caminhos metodológicos, assim como a definição da natureza do estudo e a escolha do método através da exposição detalhada dos passos seguidos quando da formulação e desenvolvimento do estudo em questão a fim de dar ao leitor subsídios para a compreensão e entendimento do mesmo, enfim este espaço é dedicado à forma de desenvolvimento da pesquisa.

Pode-se definir pesquisa como o procedimento formal e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos questionamentos que são propostos (GIL, 2007).

Por se tratar de um estudo cujo objetivo é analisar um determinado elemento em apenas uma organização, constatou-se que o método mais adequado é o estudo de caso. Para Roesch (1999), estudos de caso caracterizam-se como estratégia de pesquisa por permitirem estudar com profundidade fenômenos dentro de seu contexto além de ser adequado ao estudo de processos e explorar fenômenos com base em vários ângulos.

O Estudo de Caso é compreendido como:

Uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. (VILABOL apud RODRIGO, 2008, p. 3).

Diante dessa análise de investigação de uma unidade qualquer, o estudo foi realizado na empresa Alpha com sede na cidade de Guanambi-Ba, baseado sobre um estudo de caso, pois compreende-se a totalidade deste fenômeno numa realidade específica e delimitada em nossa cidade.

Quanto aos fins o estudo se caracteriza como uma a pesquisa exploratória e descritiva concomitante, os estudos de natureza exploratória têm como objetivo proporcionar uma visão geral de um determinado fato que se distingue em primeiro plano com um levantamento bibliográfico, pautado em autores que discutem e confirme tais objetivos da pesquisa em si, logo mais, entrevistar pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado. Ainda no mesmo ponto, observou-se a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999).

Já a pesquisa descritiva tem como objetivo básico conhecer e interpretar a realidade estudada sem interferi-la ou modificá-la, ela tem como meta descobrir e observar os fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los, interpretá-los e estabelecer relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva trabalha de forma qualitativa e expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram:

1º) Pesquisa Bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica foi realizada através da coleta de material já elaborado e publicado por autores renomados na categoria do tema proposto sobre a temática da pesquisa, tais como revistas, livros, artigos, teses, dissertações e sites. Esse passo se constitui num importante recurso para a construção do conhecimento científico, um fator determinante para que o pesquisador compreenda os conceitos dos objetos em estudo. Este foi desenvolvido a partir de uma leitura crítica do que se apresenta na literatura. Essa revisão bibliográfica é um pressuposto inicial para realização de uma pesquisa, através do estudo de livros, artigos especializados, dissertações e teses, o que possibilitou o acesso e manipulação de informações relevantes para reflexões sobre a importância do Plano de Marketing para o crescimento da empresa.

2º) Pesquisa Documental:

A pesquisa documental foi realizada com os documentos descritos a seguir:

- a) O Plano de Marketing elaborado em 2010, 2011 e 2012, disponível ANEXO A;
- b) Ações estabelecidas / Realizadas (Planejamento por Colaborador);
- c) Vendas nos períodos 2009/2010/2011/2012 (Relatórios do sistema integrado);
- d) Cadastro dos clientes / Carteira de Clientes – Compra por indivíduo (Relatórios do sistema integrado);
- d) Os segmentos que estão sendo atendidos (Relatórios de Vendas por Clientes).

Após a coleta dos dados estes foram tabuladas no software Microsoft Excel 2010 para elucidar as indagações do estudo proposto, a partir daí, segue-se outros passos no desenvolvimento da análise da pesquisa.

3º) Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista foi escolhida como principal método utilizado nesse estudo, por se tratar de uma ferramenta flexível para a coleta de dados.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (LAKATOS E MARKONI) 2006. p.84)

Partindo da definição constata-se que deve-se recorrer à entrevista, sempre que se tem necessidade de dados que não podem ser encontrados em registros ou fontes documentárias e que se espera que alguém esteja em condição de prover. As entrevistas semiestruturadas (Permite a captação imediata e coerente da afirmação desejada). O que se pretende com a utilização das mesmas é compreender a percepção dos clientes internos e os clientes externos acerca do tema pesquisado, (NOGUEIRA, 1977).

A entrevista realizada com os clientes internos, conferidas no ANEXO I, foi composta por dez questões objetivas, a mesma foi realizada in loco, constituindo uma amostra de pesquisa de quatorze entrevistados, sendo treze colaboradores e um sócio administrador, inicialmente apresentou-se o objetivo da pesquisa e solicitou que os mesmos respondessem de acordo com

os seus conhecimentos prévios, sendo esses respondentes configurados no estudo pelas letras do alfabeto para resguardar seu anonimato.

Referente à análise das percepções dos clientes externos, conferidas no anexo II, foi elaborado uma entrevista com nove questões, sendo 4 questões objetivas e 5 subjetivas, neste estudo foi utilizado uma amostra não probabilística, sendo composta por 15 clientes representado 5% do universo de 315. O instrumento de pesquisa foi enviado via e-mail aleatoriamente para os clientes que possuíam e-mail, vale ressaltar que foi enviado 95 entrevistas, contudo apenas quinze foram devolvidas respondidas, constituindo assim a amostra da pesquisa.

Após a coleta, os dados foram analisados com o objetivo de compreender os pontos de vista dos diferentes respondentes.

4º) Observações *in locus*

Por meio das observações, compreender - se as experiências, expectativas, conflitos e anseios de todos os envolvidos no processo, por meio dessa técnica foi possível obter as informações necessárias para elucidação de algumas indagações.

Nessa perspectiva a pesquisa deste trabalho utiliza o método qualitativo. Esta enfatiza o processo e seu significado o pesquisador participa, compreende e interpreta (CHIZZOTTI, 1995).

Referente a pesquisa qualitativa, o uso desse método exige dos pesquisadores envolvidos uma capacidade integrativa, fato este que foi possível por ter um pesquisador inserido entre os colaboradores da empresa pesquisada. Na concepção da pesquisa foi utilizada na realização das entrevistas e posterior análise das mesmas.

Após coleta dos dados e dos documentos, os mesmos foram analisados, no primeiro momento isoladamente e logo após intercalando sempre com as observações realizadas *in loco*, essas ferramentas serviram de base para compreender as experiências, conflitos, expectativas e anseios relacionados ao Plano de Marketing construído.

Com o objetivo de enriquecer a análise e por considerar os procedimentos mais adequados, estes foram os caminhos utilizados na pesquisa em questão e que permitiu reunir informações que darão respaldo para responder aos objetivos desse estudo. Este capítulo contemplou os passos utilizados neste trabalho.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

“A ideia de que planejar significa adivinhar o futuro é simplesmente absurda. Tudo o que se pode ter é preparo para enfrentar o que vier”.

Megido e Xavier, 2003

A análise da pesquisa visa demonstrar de forma sistematizada e científica a percepção sob a óptica dos funcionários e clientes da empresa Alpha e dessa forma contribuir para que as proposições possam ser feitas de forma coerente e com propósito definido.

5.1 Caracterização da Organização

O estudo foi realizado na empresa Alpha, organização que atua no ramo do Agronegócio, desde o ano de 2006. A mesma localiza-se na cidade de Guanambi – Ba, com profissionais que atuam nos regiões produtoras de Hortifruti da Bahia e Norte de Minas, como exemplo: Chapada Diamantina, Irecê, Vitória da Conquista, Brumado, Mucugê, Jaguaquara, Taiobeiras e outras.

A matriz da empresa é em Guanambi, contudo a empresa está presente, em quase todos os municípios da Bahia e norte de Minas Gerais por meio de seu quadro técnico (Consultores Externos). Levando aos clientes uma oferta integrada: Sementes, Nutrição e Proteção, ou seja, a empresa disponibiliza a semente – a adubação – e os defensivos agrícolas preventivos e curativos para o produtor de alimentos.

Atualmente a empresa conta com dois sócios e um quadro de colaboradores composto por: Três Agrônomos de Campo; Quatro Técnicos Agrícolas; Três Graduandos em Administração; uma Graduanda em Ciências Contábeis e Dois com Formação Nível Médio.

A empresa tem o compromisso de levar tecnologia e informações mercadológicas aos grandes produtores. E aos pequenos e médios agricultores que não tem condições de ter um agrônomo em sua área, a empresa também oferta esse serviço que um diferencial, se comparado aos concorrentes.

As diretrizes da empresa estão afixadas em local visível para que todos os colaboradores internos e externos tenham conhecimento das mesmas, como missão o comprometimento em

desenvolvimento e comercialização de produtos no segmento, com o objetivo de incremento na produção de alimentos e com o propósito de atender as demandas do mercado, contribuindo com responsabilidade social e ambiental. Tornar - se referência no segmento de produtos no mercado de vegetais e a Visão da empresa. Enquanto que Ética, Comprometimento, Qualidade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social são os valores da mesma.

5.2 Breve Histórico

Depois de um ano e meio de atuação a diretoria da empresa sentiu a necessidade de um estudo mais aprofundado do potencial de mercado na região e instruiu seus colaboradores a realizarem um mapeamento de suas áreas de atuação, o estudo consistia em um mapeamento das épocas de plantio, das culturas cultivadas, dos produtores potenciais de cada região tudo isso com o objetivo de compreender com detalhes as nuances do mercado que estava inserido.

Após Três anos no negócio a empresa possuía respaldo e credibilidade junto aos seus fornecedores, pois ano a ano a organização obtinha um incremento considerável nas vendas, a partir desse histórico um dos seus fornecedores viu a oportunidade de aumentar sua participação na região através da empresa Alpha, e para isso disponibilizou dois colaboradores da empresa especialistas em estudo de mercado para elaborarem um Plano de Marketing específico para a empresa. Para aos gestores essa iniciativa veio de encontro com o trabalho já iniciado pelos colaboradores há algum tempo e por isso a organização aceitou o desafio de elaborar o Plano.

Ficou definido que em Janeiro de 2010, seria iniciada a elaboração do Plano de Marketing, como a empresa já detinha os dados do mercado, facilitou-se muito a elaboração do Plano. Para isso o fornecedor enviou dois profissionais, especializados em Mercado que inicialmente abordou os conceitos iniciais de Marketing para logo depois iniciar a elaboração do Plano em conjunto com toda a equipe da Alpha.

Os profissionais da organização focaram na oportunidade a eles concedida, pois entenderam que os conceitos abordados naquela ocasião consistiam em uma oportunidade ímpar, não só para a empresa em questão, mais para o profissional, enfim um aprendizado para a vida. Os mesmos se empenharam não apenas se envolvendo, mas compraram a idéia e se comprometeram de fato com o projeto. Os colaboradores perceberam o plano como um

roteiro dinâmico de procedimentos coerentes e que o mesmo traria contribuições significativas não apenas para permanência da empresa num mercado extremamente competitivo, mas para a ascensão da empresa no mercado.

Em julho do mesmo ano a empresa recebeu a visita de outro profissional, uma analista de marketing da empresa e a mesma tinha como objetivo avaliar a evolução do plano implantado em Janeiro e efetuar juntamente com a equipe as devidas correções, uma vez que, o plano é extremamente dinâmico.

A partir dos conhecimentos adquiridos, dos dados coletados e a experiência acumulada pelos profissionais da Alpha. Em janeiro de 2011 a equipe da empresa, reuniu-se para uma avaliação do que foi realizado em 2010, pois com um mercado em constantes mutações e importante essa revisão para adaptação às mudanças afim de pontuar algumas considerações e na oportunidade inseriu-se no Plano de Marketing as novas marcas que empresa inseriu em seu portfólio de produtos.

No início de 2012 novamente a equipe foi convocada para avaliação das ações projetadas, o que foi realizado e as contingências do ano anterior bem como o planejamento das ações para o ano de 2012. Essa revisão se faz necessária porque diante da vulnerabilidade da atividade frente a riscos incontrolláveis, sobretudo aqueles oriundos de fenômenos climáticos adversos como a falta de chuvas que interfere diretamente nas vendas do segmento em estudo.

Vale ressaltar, que segundo noticiado pela mídia a seca do ano de 2012 (a falta de chuva e a escassez de água nos leitos) foi considerada a pior dos últimos 47 anos, essa situação provoca reflexos na produção agrícola e na pecuária do estado, o ano de 2012 se configurava como um ano repleto de gargalos e por isso o documento (Plano) teve de ser revisto os colaboradores precisaram atuar em sintonia para que no final do período as metas e os objetivos fosse alcançados.

5.3 Análise e Discursão dos Resultados

Neste item serão apresentadas as análises das entrevistas dos clientes internos (APÊNDICE A) e externos da empresa Alpha (APÊNDICE B), como citado na metodologia as entrevistas dos colaboradores foi realizada *in locus* e com os clientes foram enviados via e-mail, sendo devolvidos alguns dias após respondidas.

5.3.1 População e Amostra

Tabela 1 – População e Amostra - Clientes Internos

CLIENTES INTERNOS			
POPULAÇÃO	QUEST. DISTRIBUIDOS	AMOSTRA	%
14	14	14	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Conforme ilustrado tabela 01 a amostra dos clientes internos estabeleceu-se em quatorze respondentes, totalizando 100% dos colaboradores atuantes na empresa, já a dos clientes externos (Tabela 02) fechou em quinze entrevistados, totalizando 5% do universo de pesquisa. Vale ressaltar que os clientes que responderam são clientes extremamente estratégicos para a organização.

Tabela 2 – População e Amostra Clientes Internos

CLIENTES EXTERNOS			
POPULAÇÃO	QUEST. DISTRIBUIDOS	AMOSTRA	%
315	95	15	5%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

5.3.2 Caracterização dos Clientes Internos Analisados

Este tópico apresenta os principais resultados conseguidos acerca da percepção dos colaboradores da empresa, primeiramente, inicialmente levantou-se dados sobre a caracterização do público, em seguida, desenvolveu-se a busca de informações sobre conhecimentos básicos acerca de Marketing, logo após os mesmos responderam questões pontuais acerca de segmentação e orientação de mercado e logo depois os respondentes listaram os pontos fortes e fracos e por fim elaboram sugestões para implantação na empresa que atuam, esses questionamentos foram a forma de se estabelecer inferências acerca do perfil dos clientes internos da organização.

No que se refere á amostra da pesquisa, constitui-se de treze colaboradores e um sócio administrador totalizando 14 entrevistados caracterizados conforme gráficos abaixo:



Gráfico 01: Genero dos Clientes Internos.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

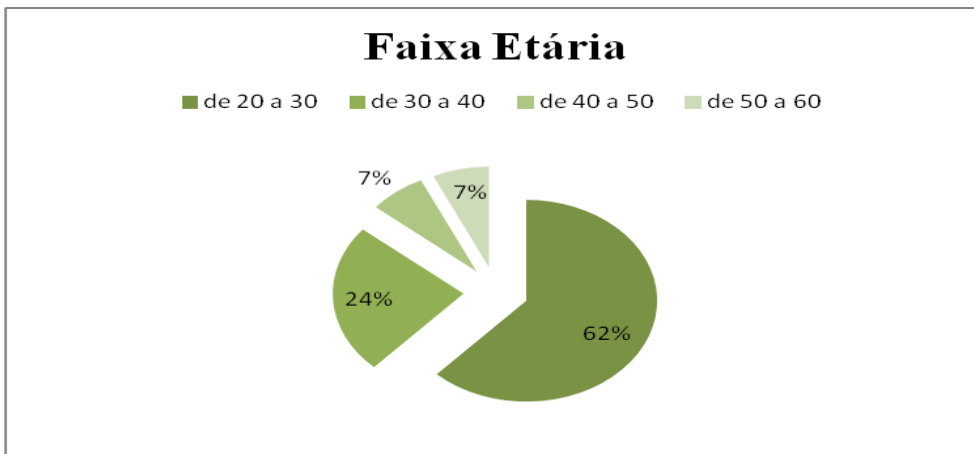


Gráfico 02- Faixa Etária dos Clientes Internos
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

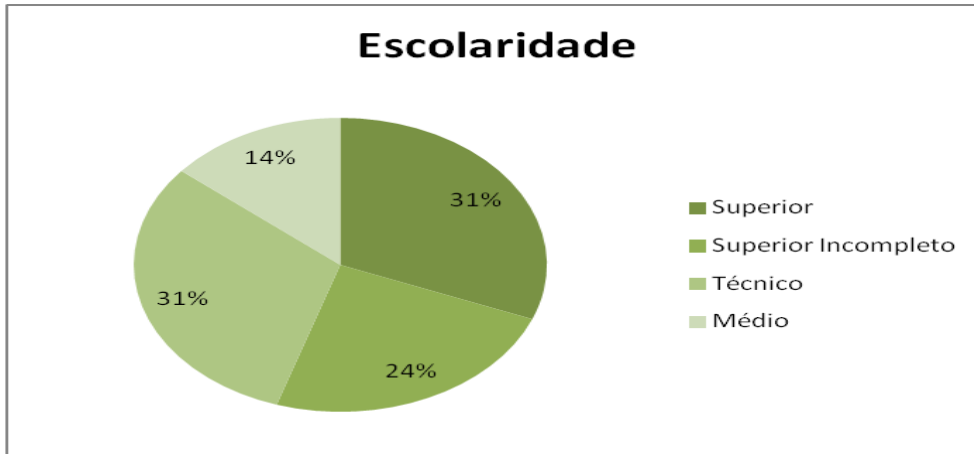


Gráfico 03- Escolaridade dos Clientes Internos.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Os dados levantados, a cerca do corpo colaborador da empresa compõe-se na sua maioria de homens, totalizando 85%, quase em sua totalidade, fomentando a possibilidade de reflexões posteriores acerca desta condição e conseqüentemente a não participação de profissionais do sexo feminino neste segmento, que se caracteriza como uma atividade típica do gênero masculino.

Quanto à escolaridade, verifica-se que na empresa Alpha os seus colaboradores em sua maioria (ambos em 31%) concluíram ou está em conclusão do nível superior, ou possuem nível técnico.

5.3.3 Percepção segundo os colaboradores após a implantação do Plano de Marketing

Neste subitem serão expostos os diagnósticos levantados através das entrevistas dos clientes internos da empresa Alpha, para ser possível inferir qual a visão destes perante o tema abordado na pesquisa, como também a importância do Plano de Marketing como ferramenta de eficácia na organização que estão inseridos.

5.3.4 Quanto as questões de Marketing

Com as mudanças no mercado advindas da globalização, percebe-se que este está radicalmente diferente, assim algumas empresas buscam adotar enfoques que tenham como foco a lucratividade, fidelização de clientes e soluções eficientes para alcançar as necessidades destes. Diante do exposto buscou-se conhecer qual a visão dos clientes internos

sobre o quesito marketing, os dados coletados nas entrevistas são expostos no Quadro 05 que segue abaixo:

Quadro 05: Percepção do Marketing na Empresa Alpha.

Respondente	Percepção
A (Sócio)	Demonstrou conhecer bem e se dedicar ao estudo aprofundado um pouco mais nos termos Marketing e Plano de Marketing.
B	Demonstrou conhecimento confuso quanto ao conceito/significado do termo.
C	<i>Idem</i> ao Respondente A
D	Não participou da execução, contudo demonstrou um conhecimento superficial do termo.
E	Demonstrou conhecimento do termo
F	<i>Idem B.</i>
G, H, I, J, L, M, N	Demonstraram conhecimento do conteúdo, contudo não participaram da execução/implantação do Plano de Marketing na Empresa Alpha.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Percebe-se que as respostas dos respondentes A (Sócio) e C se assemelham, os dois entrevistados demonstraram conhecer os assuntos ligados ao tema marketing e os pontos que o compõe, contudo, vale ressaltar que o entrevistado A e o C já cursaram o ensino superior e buscaram o conhecimento contínuo em diversas áreas do conhecimento.

O entrevistado B confundiu marketing com propaganda, o que é muito comum entre a sociedade isso porque a palavra “Marketing” no Brasil parece ter ganhado um ranço equivocado, algumas vezes de “vendas” outras vezes de “propaganda”.

O respondente D não participou da elaboração do plano, contudo estava presente nas revisões do plano e assim como o respondente C, citou Propaganda como sinônimo de Marketing, contudo acrescentou que “sabe” que vai muito mais além que isso, mais precisava de mais informações do conceito para responder melhor, em suas palavras:

“Até então marketing para mim era apenas a divulgação, propaganda. Sei que vai mais além, porém preciso entender melhor” (RESPONDENTE C).

Os demais respondentes conceituaram muito bem os termos solicitados, como eles não participaram do processo, pois foram contratados após sua implantação, constata-se que os

mesmos estão atentos aos conceitos e projetos que a organização empreende. Infere-se ainda que os mesmos já compreenderam através das inúmeras falas do gestor que para os objetivos estratégicos serem concretizados, se faz necessário que toda equipe esteja alinhada e engajada e que no meio do processo se necessário for as ações precisam também serem redesenhadas. Para o gestor o grande diferencial conciso, é aquele que traz a vantagem competitiva que é alcançada através do Potencial Humano dos funcionários.

5.3.5 Quanto ao Plano de Marketing elaborado na empresa

Kotler (2000) afirma que a omissão de trabalho nas áreas de implementação e controle é a mais preocupante. No planejamento de marketing, a implementação eficaz é imprescindível. Para que o planejamento tenha efeito é preciso que ele seja um processo cuidadoso e bem estruturado.

Ainda segundo Kotler (2000) muitos autores possuem uma visão míope com relação ao plano de marketing, pois o percebem apenas como a etapa final do processo, quando a ênfase deve está na implementação desses, sendo assim o fato é que a implementação deve ser o foco dominante, para que no final do período as ações ocorram de forma eficaz.

Sobre o exposto acima os respondentes foram unânimes em afirmar que Implantar e Executar um Plano é a tarefa mais difícil, no quadro abaixo segue algumas respostas que confirmam o que a literatura ressalta.

Quadro 06: Implantação e Execução do Plano de Marketing.

Respondente	Fala:
Respondente C	<i>“A implantação de um plano de marketing requer um excepcional esforço, profissionalismo, dedicação, foco e, sobretudo vigilância, acompanhamento constante das ações nele contidas, por parte do coordenador, gerente, gestor ou lá quem seja tudo isto com vistas a buscar os resultados almejados, o que deverá ser “full time”.</i>
Respondente B	<i>“Por ser uma ferramenta nova em nosso meio, e como tudo que é novo, traz consigo algumas resistências, aliado a isso, no concernente a qualquer mudança, temos sempre grandes resistências”.</i>

Respondente E	<i>“Na maioria das vezes as empresas não possuem informações e quando possuem os colaboradores não executam as ações planejadas e não alimentam o mesmo com as informações que o levariam ao sucesso”.</i>
	<i>“Toda mudança seja ela positiva ou negativa gera desconforto. Não diferente disso, durante o processo de implantação e execução do plano de marketing, pode-se encontrar algumas dificuldades, tanto de nível de compreensão do que esta sendo solicitado como na execução dos objetivos. Estes problemas devem ser priorizados de acordo com as necessidades de cada organização para que esta tome uma direção satisfatória”.</i>
Respondente O	<i>“A correção de rumo deve ser rápida, pois caso esses resultados não estiverem aparecendo ou sinalizando que não aparecerão, e é ai onde reside o grande problema dos planos não saírem do papel, por que a grande maioria dos atores envolvidos estão aquém desses pré-requisitos exigidos, muitas das vezes amadores, os quais não conseguem entender, ou não acreditam no que lhes foi revelado através do plano apresentado”.</i>
Respondente D	<i>“As informações contidas neste plano, devem ser as mais reais possíveis, e na falta delas o profissional é preciso ir em busca das mesmas, o que leva um tempo”.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Enfim se, por um lado, uma excelente execução pode compensar os efeitos negativos de uma estratégia mal formulada, por outro lado uma má implementação de uma estratégia bem elaborada pode levar um negócio à falência, daí a necessidade de extrema atenção nessa fase.

5.3.6 No que refere-se: Foco, Objetivo e Metas

Os objetivos e metas são entendidos como os resultados que as organizações buscam alcançar, neles estão pautados à missão da empresa e orientarão de suas ações. Por objetivos entende-se

como a razão de ser da empresa e o caminho que deve direcionar os seus esforços. Quanto às metas são os pontos específicos que devem ser alcançados. Os objetivos, segundo Gomes (2005), é visto atualmente como um importante instrumento de medição de eficácia organizacional.

A argumentação exposta no parágrafo acima, faz-se necessário, pois busca alicerçar as respostas gerados pelos entrevistados. Diante disso, perguntados em relação a foco, objetivos e metas os respondentes afirmaram que metas e foco já existiam, contudo após o plano uma nova realidade foi desenhada, por exemplo, o potencial imenso da venda de sementes para a cultura da melancia que até então estava “encoberto”, como citado por um dos colaboradores, segundo o respondente A: *“Houve a necessidade de alterar em 180º graus, as ações até então realizadas”*.

Um dos colaboradores citou a importância das perguntas: *“Quem, Quanto e Quando, para ele essas hoje são informações sine qua non para o sucesso dos seus negócios”*.

5.3.7 Quanto a Segmentação

O processo de segmentação tem por objetivo o desenvolvimento e aplicação de ações conducentes á melhoria dos produtos e serviços prestados aos grupos específicos de clientes da empresa.

Os dados quanto a segmentação da carteira de clientes são expressos no gráfico 04 abaixo:

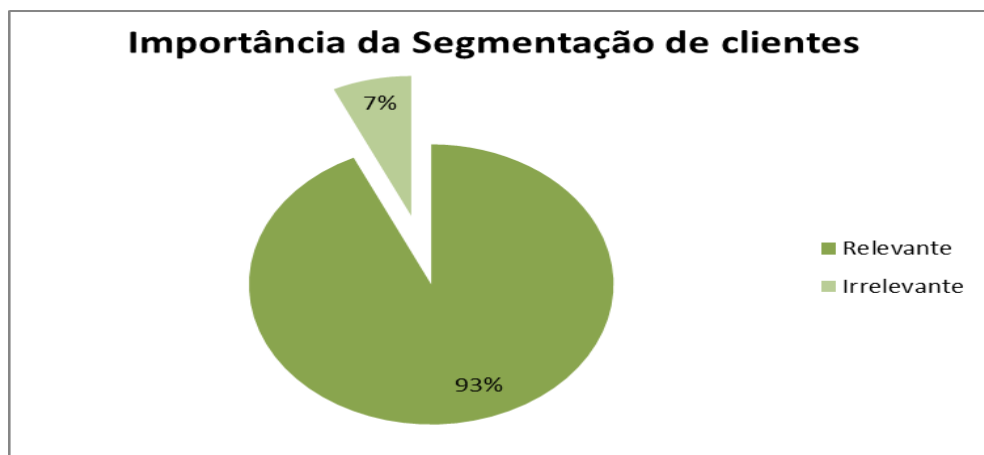


Gráfico 04: Nível de importância da Segmentação de Clientes por potencial de compra da empresa Alpha
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Percebe-se a partir dos dados levantados que a maioria dos respondentes expuseram que é importante a organização segmentar os clientes, esse dado se faz necessário, pois a organização, segundo os entrevistados, já segmentava os clientes porém de forma empírica e a após o plano os dados confirmaram essa necessidade, daí passou-se a identificar com muita clareza essa necessidade abaixo segue as respostas de alguns entrevistados.

Quadro 07: A Importância da Segmentação

Respondente	Fala:
Respondente F	<i>“A importância de se segmentar é pelo próprio crescimento e rentabilidade da empresa Alpha em cada segmento, e a capacidade de competir e ter reconhecimento de diferenciação”.</i>
Respondente G	<i>“Quem são? Onde estão? Os atores envolvidos no processo e, ao mesmo tempo quantificar não só seus anseios, ou seja, o que almejam, como também, quando e como querem, e ao mesmo tempo, quantos precisam; de posse desse somatório de conhecimentos ficou mais fácil navegar num terreno agora bem menos hostil, e ao mesmo tempo aumentou em muito a assertividade no que tange a aquisição e oferta de insumos (Produtos).”</i>
Respondente G	<i>“Busco incansavelmente me adequar às estratégias da empresa e atender as reais necessidades dos clientes e para isso a segmentação é uma estratégia fantástica”.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Conforme dissertado acima diretamente pelos respondentes e a partir das observações percebe-se que após o estudo do plano foi criado um planejamento de visitas bem pontual, o cliente que compra X necessita de apenas Y visitas, enquanto que o que compra Y deve ser acompanhado mais de perto e necessita de mais visitas, informações mercadológicas dentre outras necessidades que o próprio cliente ao longo do relacionamento vai indicando ser relevante, ou não. Essas ações são estratégicas para o crescimento da organização.

5.3.8 Incremento no faturamento

Os colaboradores “Vendedores” responderam que suas vendas tiveram um crescimento substancial, e atribuem parte desse sucesso às ações apontadas no Plano, pois o mesmo listou além de forças as fraquezas da organização que estão sendo estudadas com intuito de convertê-las em forças.

Em síntese os respondentes afirmaram que de posse dessa ferramenta e ao mesmo tempo colocando-a em uso, a mesma tem mostrado as várias faces e peculiaridades do mercado o qual a empresa está inserida, particularidades que até então era desconhecidas, uma vez que, não conseguiam visualizá-las; o mesmo demonstrou, algumas surpresas extremamente interessantes, tais como “o preço deixar de ser” o componente mais significativo, e passa ser um componente como os demais, todas as vezes que entendemos as reais necessidades do cliente, e a ele ofertamos algo que vai diretamente de encontro com a necessidade.

Quando questionados sobre o crescimento do ano de 2011 ter superado o de 2012, os mesmos listaram vários fatos, que podem ser resumidos nos depoimentos de alguns clientes internos, conforme listados no quadro 08:

Quadro 08: Faturamento

Respondente	Fala:
Respondente D	<i>“Trabalhamos com produtos que dependem das condições pluviométricas, como no ano de 2012 as chuvas não ocorreram como esperado, logo o potencial de muitos clientes caiu, para não perdermos faturamento, fomos à busca de clientes novos”.</i>
Respondente C	<i>“É que as vendas do ano de 2010 para o ano de 2011 atingiram um patamar com números muito expressivos, sendo que no ano de 2011 para o de 2012 a empresa já havia obtido grande crescimento o que não mostra diferenças expressivas”.</i>
Respondente E	<i>“Além das condições climáticas não terem favorecido faltou produtos no mercado do agronegócio”.</i>
Respondente F	<i>“Num ano extremamente atípico (Não choveu o esperado), tivemos um crescimento significativo se comparado aos nossos concorrentes”.</i>
Respondente L	<i>“Acredito que toda a área comercial está satisfeita com os</i>

	<i>resultados, todos os vendedores cresceram e isso num período de crise é um ganho”.</i>
Respondente C	<i>“O ano de 2011 superou todas as expectativas no volume de vendas e o de 2012 não foi melhor porque faltou chuvas em toda as região que a empresa atua.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Conforme referendado nas falas dos colaboradores eles tem ciência que o conhecimento “das reais necessidades do mercado” juntamente com um trabalho focado nos clientes foi extremamente salutar para o crescimento da empresa e dos colaboradores enquanto profissionais.

5.3.9 Pontos Fortes e Fracos

Também foram instigados a listarem os pontos fortes e fracos da empresa Alpha, o que se infere é que os mesmos por estarem inseridos no processo frenético do dia a dia citaram mais pontos fortes que fracos, não se sabe se por receio, desconhecimento ou falta de senso crítico.

O que pode ser observado no quadro nº 09:

Quadro 09: Pontos Fortes e Fracos na Percepção dos Clientes Internos.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento; - Logística; - Oferta Integrada. - Presença constante nas áreas dos clientes; -Trabalho com segmentação de clientes; - Disponibilização de recursos e ou maquinas para realização dos trabalhos; - Capacitação; - Padronização dos Trabalhos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de mais profissionais para cobrir as áreas e realizar todas as ações propostas; - Falta de produtos.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Essas informações servirão de suporte para auxiliar a desenvolver objetivos, estratégias na empresa Alpha.

A correta listagem das suas forças e fraquezas dá à organização elementos importante no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior partido possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas.

5.3.9 Sugestões

Por fim solicitou-se dos entrevistados que tecessem algumas sugestões para serem implantadas na empresa, segue abaixo as respostas mais citadas.

- Departamentalização na área técnica;
- Reforço nos controles;
- Gestão dos Estoques;
- Investir em Propaganda;
- Aumento do Portfólio de Produtos.

5.4 Percepção dos Clientes Externos

Após o estudo da percepção dos clientes internos faz se necessário compreender os benefícios do Plano sob a óptica dos clientes. A opinião deles é de suma importância para a empresa saber exatamente o que está fazendo direito, o que deve continuar fazendo e o que precisa começar a fazer.

Para exame dos clientes externos da empresa Alpha foi aplicada uma entrevista semiestruturada com os clientes da mesma (APÊNDICE B).

5.4.1 Pontos Fortes e Fracos da organização

Os pontos fortes e fracos de uma empresa e o conjunto de seus recursos que podem ser: humanos organizacionais e físicos, que compõe a experiência capacidade, conhecimento, habilidades.

Entende-se então, que os pontos fortes são características internas, atuais ou potenciais que auxiliam substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e/ou objetivos da organização. Os pontos fracos são características ou deficiências internas, atuais ou potenciais, que prejudicam ou dificultam, substancialmente, e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização. Diante do exposto segue

os Pontos fortes e fracos, segundo a óptica dos clientes externos da empresa Alpha, conforme apresentado no quadro 05.

Quadro 10: Pontos Fortes e Fracos na Percepção dos Clientes Externos.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade; - Atendimento; - Profissionais Capacitados; - Logística; - Pré – Venda; - Solícitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pós Venda; - Informações Mercadológicas; - Preço; - Acompanhamento Técnico.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Percebe-se assim, que a empresa Alpha mesmo após a implantação do plano de Marketing ainda necessita de algumas melhorias, porém a organização em estudo tem credibilidade no mercado, profissionais capacitados o que resulta em um bom atendimento e um comportamento de pré-venda satisfatório. No entanto, segundo os entrevistados, a empresa não tem dado a devida atenção no que diz respeito a Pós vendas, sobre esse contexto.

Mesmo que tudo dê certo e as vendas ocorram, o trabalho não está concluído, pelo contrário, inicia. Há um pensamento, quase um paradigma, que faz muitos empresários focarem no complexo processo de conquista de mercado, vendas e clientes e crerem que, após todo esse movimento, o restante é consequência: a satisfação, a fidelização e o boca-a-boca do cliente deve ser uma ação estratégica das empresas que buscam a melhoria em seus processos.

A pós-venda é o momento que a empresa pode investir em uma melhor assistência técnica (também colocada como ponto fraco), é nesse momento que o colaborador da organização pode fazer melhorias no relacionamento com o cliente o que pode resultar em um cliente mais satisfeito apto a perpetuar sua relação com empresa.

No que diz respeito à prestatividade da organização em relação às necessidades os clientes e qualidade das soluções dos serviços desenvolvidos, observou que estes estão em sua maioria estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa como apresentado nos gráfico abaixo:

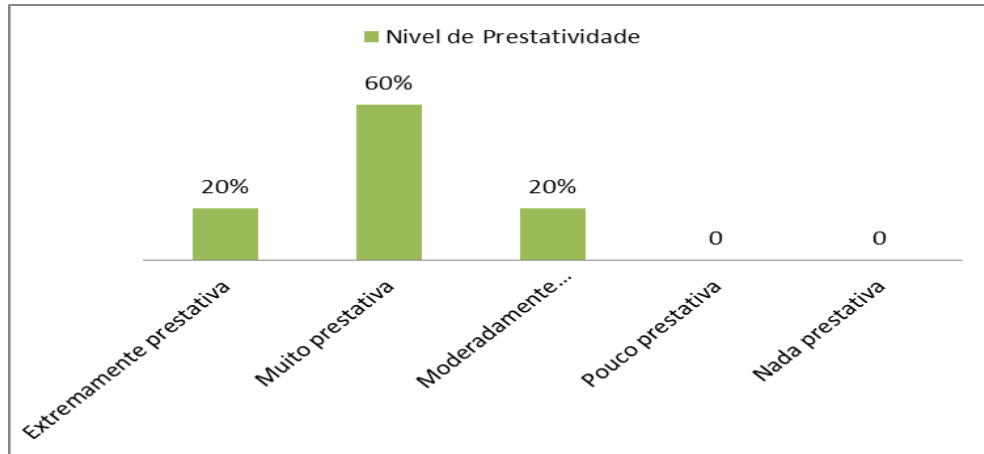


Gráfico 05: Nível de prestatividade em relação as necessidades dos clientes.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Quando questionados no quesito qualidade, os resultados demonstraram que os clientes classificaram como Muito boa e Moderada, resultado esse que deve ser utilizado como um termômetro, para busca e melhorias desse índice.

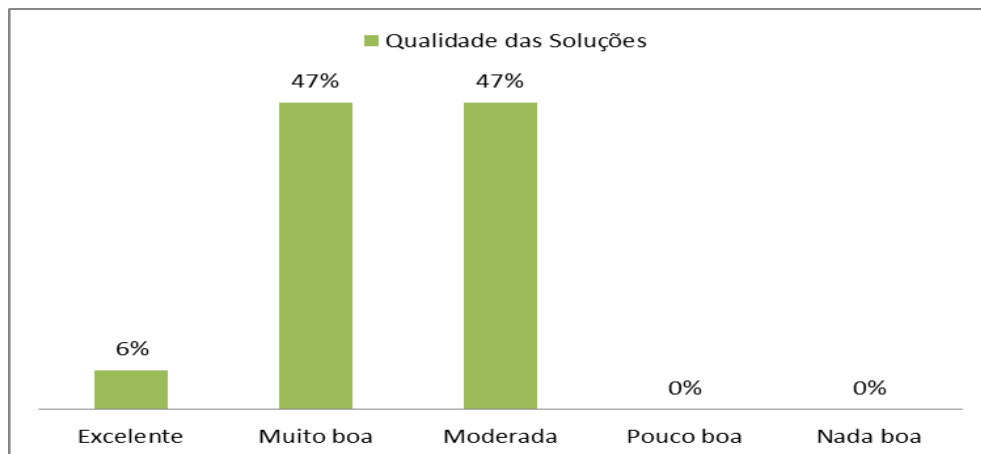


Gráfico 06: Qualidade das soluções dos serviços desenvolvidos.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

5.4.2 Resultados alcançados após a implantação do Plano de Marketing

A empresa Alpha disponibilizou seu sistema integrado para a captação das informações para comparar os resultados Pós-Plano, abaixo segue as tabelas e os gráficos comparando os resultados da empresa no período que antecedeu a elaboração do Plano de Marketing até os dias atuais.

Essas ações contribuem de forma relevante para consolidar e expandir a capacidade produtiva e a competitividade do agronegócio no país, mantendo a posição relevante do país no mercado a fim de otimizar o tempo e os recursos que a organização disponibiliza

Tabela 3 – Incremento do faturamento

Comparativo Faturamento				
	2009 (X')	2010 (X'')	2011 (X''')	2012 (X''''')
Janeiro	X'	X' + 13%	X'' + 11%	X'''' + 6%
Fevereiro	X'	X' + 88%	X'' + 20%	X'''' + 3%
Março	X'	X' + 92%	X'' + 202%	X'''' + 0%
Abril	X'	X' + 10%	X'' + 114%	X'''' + 26%
Maió	X'	X' + 102%	X'' + 37%	X'''' + 17%
Junho	X'	X' + 14%	X'' + 39%	X'''' + 95%
Julho	X'	X' + 10%	X'' + 64%	X'''' - 27%
Agosto	X'	X' + 20%	X'' + 69%	X'''' + 120%
Setembro	X'	X' + 2%	X'' + 99%	X'''' + 0%
Outubro	X'	X' + 30%	X'' + 206%	X'''' - 38%
Novembro	X'	X' + 31%	X'' - 4%	X'''' + 159%
Dezembro	X'	X' + 3%	X'' + 430%	
Total	X'	X' + 25%	X'' + 80%	X'''' + 22%

Fonte: Pesquisa Documental, 2012.

Como a empresa não permitiu a divulgação de valores monetário (R\$) optou-se em divulgar o crescimento do faturamento em percentual, sendo assim, onde consta X', refere-se ao faturamento do ano de 2009, já X'' é o faturamento de X' mais o aumento em porcentagem, e assim sucessivamente.

Para melhor elucidação do crescimento da empresa segue abaixo gráfico de linhas.

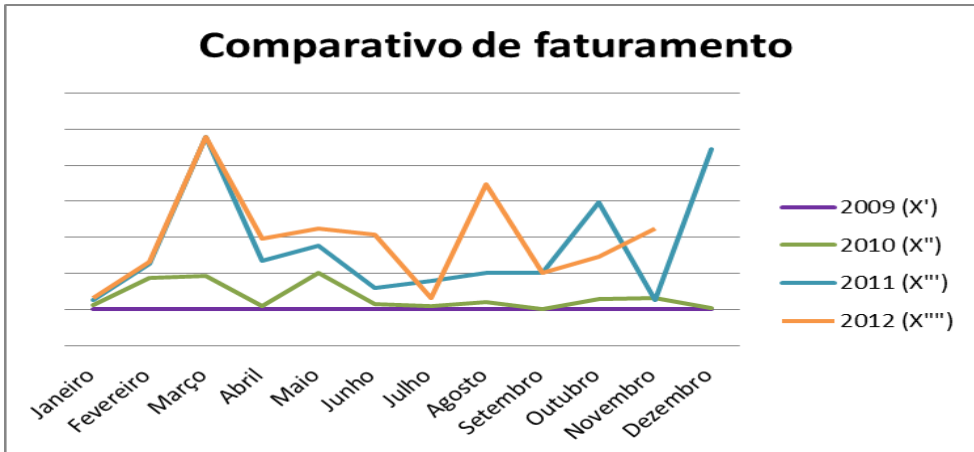


Gráfico 07: Faturamento 2009/2010/2011 E 2012.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

No que se refere ao faturamento, o desempenho do ano de 2011 gerou um incremento em torno de 80% se comparado ao mesmo período do ano de 2010.

Já no ano de 2012 a empresa Alpha obteve resultados significativos, registrando um incremento em torno de 22% em relação ao mesmo período de 2011.

Esta performance pode ser explicada por alguns fatores:

1º O mercado da agricultura como um todo está aquecido, respondendo muito positivamente ao nosso setor;

2º Uma orientação de mercado mais focada em clientes estratégicos;

3º Infere-se que o incremento do ano de 2012 não foi como o do ano de 2011 porque como citado acima as condições pluviométricas não ocorreram como esperado, o que gerou uma redução drástica dos plantios reduzindo o potencial de compra de muitos clientes.

Contudo, as perspectivas para o mês de dezembro sinalizam positivas, haja vista, que já iniciou o período de chuvas na região como um todo. Com as premissas de mercado, com tendência dos atuais níveis de preço para as próximas safras, maior investimento tecnológico no segmento de Hortifruti e maior investimento em qualidade, espera-se que a empresa continue a crescer e tenha um incremento razoável no faturamento.

Com o incremento significativo nas vendas, a diretoria da empresa observou a necessidade de aumentar o número de colaboradores da organização, conforme ilustrado na tabela 04, abaixo.

Tabela 4 – Incremento do Número de Colaboradores

Número de Colaboradores 2010	Número de Colaboradores 2012	Incremento %
7	13	85%

Fonte: Pesquisa Documental, 2012.

Conforme citado na caracterização da organização a empresa atualmente conta com um quadro funcional composto por treze colaboradores, na época da elaboração do Plano a empresa contava com sete, ou seja, percebe-se um aumento de 85% no número de colaboradores da empresa. Esse incremento demonstra como um trabalho focado pode trazer benefícios para uma região, haja vista, que é através do trabalho que se gera desenvolvimento, emprego e renda.

A ampliação dos negócios, para ser bem-sucedido, exige reflexão, planejamento, acréscimos na mão de obra, trabalho em equipe e dedicação contínua. Como resultado, a empresa terá uma direção de futuro mais precisa e clientes mais satisfeitos que indicarão os serviços da empresa e com isso a carteira de clientes obteve um incremento significativo, segundo ilustrado na tabela 05.

Tabela 5 – Incremento no Número de Clientes

CARTEIRA DE CLIENTES		
Número de Clientes 2011	Número de Clientes 2012	Incremento %
171	315	84%

Fonte: Pesquisa Documental, 2012.

No que tange a quantidade de clientes cadastrados e ativos a empresa obteve um acréscimo em torno de 84% e com isso pode se induzir que esse aumento na carteira de clientes tenha sido uma variável significativa no ganho de faturamento, pois como citado acima, alguns clientes reduziram seu número de compras e a força de vendas aumentou, sendo assim, uma das estratégias da organização foi aumentar o leque de clientes, ou seja, procurar no mercado, potenciais novos clientes, porém sem abrir mão do atendimento diferenciado e especializado

concedido aos seus maiores clientes que são responsáveis por mais de 80% do faturamento da empresa.

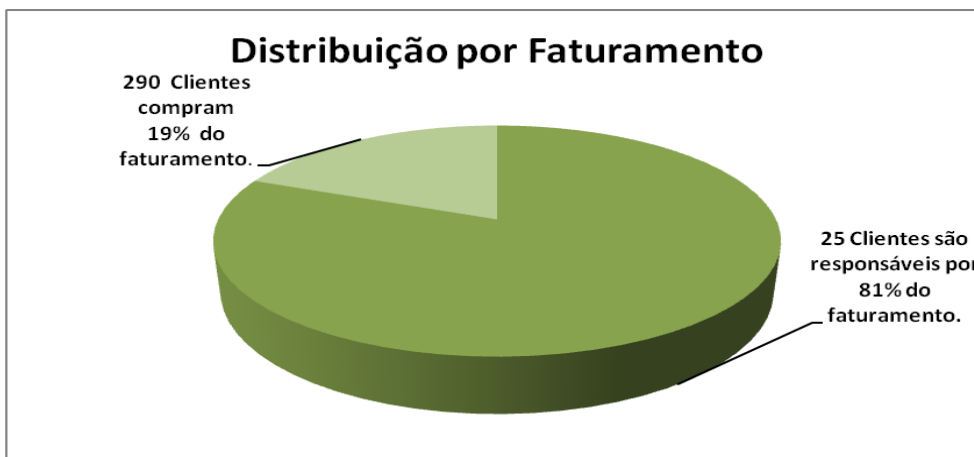
Uma regra simples estabelecida a mais de cem anos por meio de observação em análise empírica de dados, ainda é válida até os dias de hoje, o princípio 80/20, também conhecido como regra de Pareto, Regra dos poucos vitais ou Curva ABC; Conforme retratado na tabela 06 e referendada no gráfico 08.

Tabela 6 – Carteira de Compra por Cliente

Carteira de Clientes		
Número de Clientes	Classe	Faturamento %
25	A	81%
290	B	19%
315	A + B	100%

Fonte: Pesquisa Documental, 2012.

Gráfico 8 - Concentração de Compra por Cliente



Fonte: Pesquisa Documental, 2012.

Essa regra adequou-se perfeitamente na empresa em questão, pois de uma carteira de clientes composta por 315 clientes, apenas 25 Individuos eram responsáveis por 81% do faturamento.

Após essa constatação, (Visualizada no momento da segmentação dos clientes no exercício do Plano) observou-se a necessidade da força de venda em concentrar e realizar ações diferenciadas em seus principais clientes, surge a necessidade de mudança de estratégias, essas informações foram imprescindíveis para redefinição da forma de atuação da empresa.

A esse respeito, Las Casas, (1999), afirma que as organizações que conseguiram destaque atuam em mercados nos quais são plausíveis para gerar receitas com o menos esforço. Isto é em relação aos lucros monetários como em termos relativos frente à concorrência.

Adicionalmente a isso, entende-se que a organização que faz uso do princípio 80/20 em seus negócios, apresenta um diferencial competitivo no mercado, sendo este princípio uma ferramenta extraordinária para a gestão.

Como consequência de um trabalho focado nos clientes estratégicos, visualizou-se a necessidade da abertura de uma filial mais próxima dos mesmos (260Km de distância da Matriz). O intuito dos gestores da Alpha na expansão dos negócios foi ofertar um melhor atendimento em tempo hábil para esses clientes visualizados pela empresa como os clientes classe A.

Após análise dos documentos, observações *in locu*, das entrevistas e em uma longa conversa com o gestor da empresa, foi possível elaborar uma Matriz Swot da organização estudada. Esse instrumento é de extrema simplicidade mais traz inúmeros achados estratégicos para as empresas, vale ressaltar que a ferramenta pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

O termo Swot é uma sigla originada do inglês, e é composta pela listagem de: Forças (Strenghts), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Theats), essa análise se divide em Ambiente Interno e Ambiente Externo.

Quadro 11: Análise Swot da empresa Alpha.

	Forças:	Fraquezas:
I N T E R N A S	- Produtos de alta performance; - Qualidade nos Serviços prestados; - Credibilidade junto aos clientes e fornecedores; - Equipe de Colaboradores Capacitados.	- Dependência da tecnologia dos fornecedores (Produtos); - Mão de obra qualificada (Capacitar um profissional demanda tempo e alto custo).
	Oportunidades:	Ameaças:
E X T E R N A S	- Mercado em Expansão; - Crescimento Vertical - Aumento de poder de compra dos indivíduos; - Crescimento Horizontal - Indivíduos que estão investido no segmento do agronegócio;	- Fenômenos naturais (Pragas, excesso ou escassez de chuvas); - Reengenharia das áreas de atuação; - Invasão de aérea geográfica pelos concorrentes; - Produtos Importados Insumos - Incertezas Cambio (Como os produtos são importados se houver alguma alteração na zona do euro por exemplo, teremos interferência, porque pode se desestabilizar os preços). - Commodities; - Agressividade dos concorrentes.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Essa ferramenta possibilita conhecer melhor o negócio, que permite a diferenciação da empresa no mercado. O objetivo da análise é:

- Aproveitar as Pontecialidades e Oportunidades que surgirem;
- Utilizar as potencialidades para evitar as Ameaças;
- Melhorar as fraquezas para aproveitar as Oportunidades;
- Eliminar as fraquezas para evitar as ameaças.

Analisando a Matriz Swot da empresa, observa-se que as variáveis controláveis (Ambiente interno) há pouco o que se perseguir, o que deve ser monitorado e acompanhando ao máximo são tendências do ambiente externo, haja vista, que essas variáveis não dependem e ou pode ter intervenção direta dos colaboradores da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES

Ao término desta pesquisa constata-se que o objetivo geral: Identificar e conhecer os impactos e benefícios do Plano de Marketing na orientação de mercado da empresa em estudo foram alcançados, bem como os específicos citados na introdução.

O estudo revelou que o processo de elaboração e implantação do Plano de Marketing na empresa Alpha, foi realizado integralmente e que o instrumento gerou inúmeros benefícios para os envolvidos no processo, conforme resumido abaixo:

Para a organização (Incremento expressivo nas vendas), acredita-se que uma orientação mais focada nos clientes estratégicos foi um dos pilares para aumento do faturamento, vale ressaltar que alguns fatores externos/exógenos também impactaram nesse incremento, contudo não se trata dos objetivos desse estudo expô-los; Para os clientes internos (Conhecimento); Já para clientes externos (Melhorias no atendimento e uma filial para melhor atende-los).

Nenhuma estratégia de marketing é válida sem que haja um envolvimento efetivo de todos os envolvidos no processo, ou seja, é imprescindível que os colaboradores estejam integrados na busca dos objetivos, de forma a maximizar as ações propostas. Diante disso os resultados obtidos demonstraram que os colaboradores “abraçaram” a idéia de elaborar o plano bem como implantá-lo na empresa, eles entenderam que o que impulsiona as empresas bem-sucedidas não é função daquilo que ela sabe, e sim da vontade insaciável de saber mais, esse foi um dos aprendizados que o Plano de Marketing deixou para os envolvidos.

Além de auxiliar ao gestor da empresa a lidar a complexidade no ambiente do último ano (Escassez de Chuvas), com as pressões mais intensas da concorrência e com as rápidas mudanças o Plano de Marketing desempenhou as seguintes funções: conseguiu envolver toda a equipe, auxiliou na identificação da vantagem competitiva, desenvolveu especificidades tais como: segmentação de os clientes, padronização nos processos e outros que fazem parte da estratégia e ações da organização.

Dessa forma vê-se com nitidez que a decisão de elaborar um plano de marketing e colocá-lo em pratica, apesar de inicialmente ter gerado certo desconforto, uma vez que as rotinas foram alteradas, o trabalho redobrado, pois houve a necessidade de buscar no mercado informações até então inimagináveis, porém com o passar do tempo, entendeu-se o objetivo do mesmo e,

as melhorias começaram a surgir e atualmente os resultados advindos do mesmo são largamente favoráveis.

A partir do estudo traçou-se também uma nova Matriz Swot para organização, através das entrevistas dos clientes internos e externos da empresa, na análise foram identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, essas informações servirão de base para formulação de novas estratégias para empresa Alpha, que de posse dessa ferramenta terão como objetivo potencializar ao máximo suas forças e oportunidades e minimizar as ameaças e fraquezas.

Isso por que por meio desta ferramenta de gerenciamento, é possível planejar e decidir sobre o futuro de uma empresa, tendo como apoio o seu passado, sua conjuntura atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência.

A natureza estrutural de uma empresa, seja ela qual for, decorre do simples fato das necessidades em manter suas particularidades e desenvolver novos mecanismos para se obter um bom resultado que conclui na satisfação do cliente, porém o caminho tem que ser bem traçado, e é junto ao tema central da pesquisa que se chega as tais conclusões.

As principais limitações é que como a economia é dinâmica e dessa forma, todo e qualquer acontecimento relevante no mercado faz com que haja novos estudos e descobertas, reiterando alguns conceitos, como direcionamento futuro, será interessante fazer um estudo, mais aprofundado visando à também a busca pela compreensão do comportamento dos agentes econômicos.

Espera-se, que este pesquisa sirva de apoio para a gestão com excelência não apenas para a empresa Alpha mais para as demais que buscam melhorar os seus desempenhos neste mercado dinâmico.

Infere-se que a pesquisa possa proporcionar elementos de discussão para outros estudos, não obstante sem pretensão de esgotar a temática abordada. A última etapa da investigação, as considerações encerram este estudo específico trazendo inquietações para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. – 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- BARRETO, A.V.P; HONORATO,C.T. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. 3. ed. Rio de Janeiro:Objeto Direto,1999.
- BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.
- BILIBIO, Carolina. **Planejamento estratégico na empresa agrícola familiar**. São Luis/MA: EDUFMA, 2009,108p.il.
- CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- FREITAS, H et al.. **O método de pesquisa survey**. *Revista de Administração*, São Paulo,v.35, n.3, jul/set, 2000.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUIMARÃES, M.C.;BRISOLA,M.V.O ECR como ferramenta contemporânea de marketing: **da era da produção à era do valor ao cliente**. *Revista de administração e contabilidade*. Minas Gerais, ano II, n 04, set 2002.
- HOOLEY, G. J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- JANSEN, Marcos Garcia. **O marketing e o agronegócio**. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=54>. Acessado em: 06/12/2012. 09:26.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria – **Fundamentos de metodologia científica/** Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier Publishing Company, 2004.
- MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing e Agribusiness**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: SP. Harbra. 1998.
- McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier Publishing Company, 2004.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa Social: Introdução às suas técnicas.** São Paulo: Editora Nacional, Editora USP, 1977.

QUEIROZ, Timóteo Ramos; ZUIN, Luís Fernando Soares. **Agronegócios: Gestão e Inovação.** 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHERS, Raimar. **Ensaio de administração mercadológica: antologia de artigos publicados na revista de administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

SKACEL, Robert K., **Plano de Marketing: como prepará-lo: o que deve conter;** tradução Cacilda Rainho Ferrante, São Paulo : Nobel, 1992.

SANTOS, Gilberto José. MARION, José Carlos. SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REIS, Rui Lopes dos, *Estratégia empresarial – Análise, formulação e implementação,* Lisboa, Editorial Presença, 2000.

SERRANO, Daniel Portilho. **Os 4P's do Marketing.** 2006. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4 Ps do Marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Ps_do_Marketing.htm). Acesso 13 de dez 2012.

SERRANO, Daniel Portilho. **Os 4C's do Marketing.** 2006. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4 Cs do Marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Cs_do_Marketing.htm). Acesso 13 de dez 2012.

VASCONCELLOS, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. *Sucesso Empresarial Planejado,* 1º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ltda. 1992.

VIANA, F. **Manual didático de pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Didática Paulista, 1997.

APÊNDICE A**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB**
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS XII

Prezado Colaborador,

Este questionário faz parte de uma pesquisa que será apresentada como pré-requisito para obtenção do Título de Bacharelado em Administração, sob a orientação do Professor Msc. Rogério Marques.

Para o bom desenvolvimento dessa pesquisa, solicitamos sua colaboração no sentido de responder com a máxima clareza as questões.

Desde já agradecemos sua contribuição, ela será de extrema importância para que os objetivos desse trabalho sejam atingidos.

Roteiro da Pesquisa para Análise de Percepção dos Clientes Internos.

1. Na atual conjectura mundial torna-se essencial que as empresas sejam orientadas para o marketing. As empresas orientadas para o marketing: procuram inteirar-se do que seus clientes desejam e buscam oferecer soluções para as necessidades dos mesmos.

Diante dessa afirmação pergunta – se: O que você entende por Marketing? E Plano de Marketing?

2. Vocês acham relevante a utilização dessa ferramenta (Plano de Marketing) para melhor atender as peculiaridades dos clientes?

3. Alguns autores afirmam que a maior dificuldade do Plano é Implantá-lo/Executá-lo. Você concorda com isso? Justifique.

4. Especialistas afirmam que quando a empresa envolve os funcionários em sua elaboração, há um senso de participação nos resultados, e cada um deles poderá ser mais responsável na implantação. Você concorda ou discorda dessa afirmação? Por quê?

Se você não participou do processo de elaboração do plano e ou foi contratado após o ano de 2010 desconsidere a questão 5.

5. Uma das características do plano é: Indicar caminhos; Esclarecer objetivos... Pergunta – se: Já havia um “foco e objetivos” explícitos antes do plano de marketing? Após os questionamentos e as análises realizadas no momento da elaboração do plano, houve algumas mudanças nas ações realizadas, quais?

6. O plano apontou à necessidade de segmentar a carteira de clientes. Isso ocorreu na prática? Trouxe resultados (financeiros) para suas vendas?

Se você não participou da elaboração responda: O que acha dessa prática (Segmentação de Clientes por potencial de compra)?

7. Após a elaboração do Plano, identificamos quão é importante saber quais são os **Pontos Fracos e Pontos Fortes** de uma organização. Liste o que vocês consideram como Pontos Fortes e Pontos Fracos da H.F Sementes.

✓ **Pontos Fortes:**

✓ **Pontos Fracos:**

8. É notório para todos (colaboradores da empresa) que nos últimos anos, houve um crescimento no faturamento, a que vocês atribuem esse crescimento?

9. Ainda sobre o incremento do faturamento, observa-se que o crescimento no faturamento de 2011 comparado a 2010 foi mais significativo do que o alcançado no ano de 2012, diante desse dado: Ao que vocês atribuem esse diferencial esse resultado?

10. O que poderia ser melhorado ou implantado na empresa? Dê sugestões.

Muito Obrigada por sua colaboração.

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS XII

Prezado Cliente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa que será apresentada como pré-requisito para obtenção do Título de Bacharelado em Administração, sob a orientação do Professor Msc. Rogério Marques.

Para o bom desenvolvimento dessa pesquisa, solicitamos sua colaboração no sentido de responder com a máxima clareza as questões.

Desde já agradecemos sua contribuição, ela será de extrema importância para que os objetivos desse trabalho sejam atingidos.

Roteiro da Pesquisa

1º Parte – Relacionamento.

01 – Quanto prestativa é a empresa, quando solicitada? Por quê?

- Extremamente prestativa
 - Muito prestativa
 - Moderadamente prestativa
 - Pouco prestativa
 - Nada prestativa
-
-

02. Quanto aos profissionais:

2.1 Área Administrativa, como vocês avaliam?

- Extremamente profissionais
- Muito profissionais
- Moderadamente profissionais
- Pouco profissionais
- Nada profissionais

2.2 Suporte Técnico, como vocês avaliam?

- Extremamente profissionais
- Muito profissionais
- Moderadamente profissionais
- Pouco profissionais
- Nada profissionais

2.3 Qual é a qualidade das soluções dos serviços desenvolvidos pelos nossos técnicos às suas necessidades?

- Excelente
- Muito boa
- Moderada
- Pouco boa
- Nada boa

03. Qual a sua visão sobre a empresa no mercado em que ela atua?

2º Parte – Quanto aos Serviços.

04. Como vocês avaliam os serviços praticados pela organização? De Zero a Dez que nota vocês dariam, onde **0** se configura totalmente **Insatisfeito** e **10** totalmente **Satisfeito**. Justifique, se achar necessário.

✓ Pré-Venda: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

✓ Logística (Entrega): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

✓ Pós – Venda: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

✓ Informações técnicas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

✓ Informações de mercado: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

05. Considerando que vocês são parceiros da empresa desde a sua fundação, houve uma evolução nos serviços prestados pela empresa ao longo dos anos?

Questão 06 se aplica somente para produtores da região da Chapada Diamantina-BA, se não for seu caso, gentileza desconsiderar a questão 08.

06. Com o propósito de estar mais próximo do cliente a empresa instalou em meados de 2012 uma filial na cidade de Barra Estiva-BA, vocês como parceiros, como avaliam essa ação? Vocês observaram alguma mudança significativa após a abertura da loja II?

2º Parte – Quanto ao Plano de Marketing.

07. O Plano de Marketing é um documento escrito que estuda e detalha as ações necessárias para atender os anseios dos clientes e com isso atingir os objetivos da organização.

Diante do exposto, vocês acham relevante a utilização dessa ferramenta para melhor atender as peculiaridades dos clientes?

08. No ano de 2010 a empresa elaborou um plano de marketing a fim de estudar o mercado o qual está inserida bem como **as necessidades dos clientes**; após esse estudo algumas ações foram implantadas, como exemplos:

- Abertura da Filial em Barra a fim de otimizar o tempo de entrega e estar mais próximo do cliente melhorando a oferta;
- Presença constante às propriedades;
- Profissionais em tempo integral;
- Desenvolvimento e/ou Treinamentos constantes em culturas locais.

Como vocês avaliam essas ações?

09. Após a elaboração do Plano, identificamos quão é importante saber quais são os **Pontos Fracos e Pontos Fortes** de uma organização. Liste o que vocês consideram como Pontos Fortes e Pontos Fracos da empresa.

✓ **Pontos Fortes:**

✓ **Pontos Fracos:**

Mais uma vez, obrigada por sua colaboração!

ANEXO A

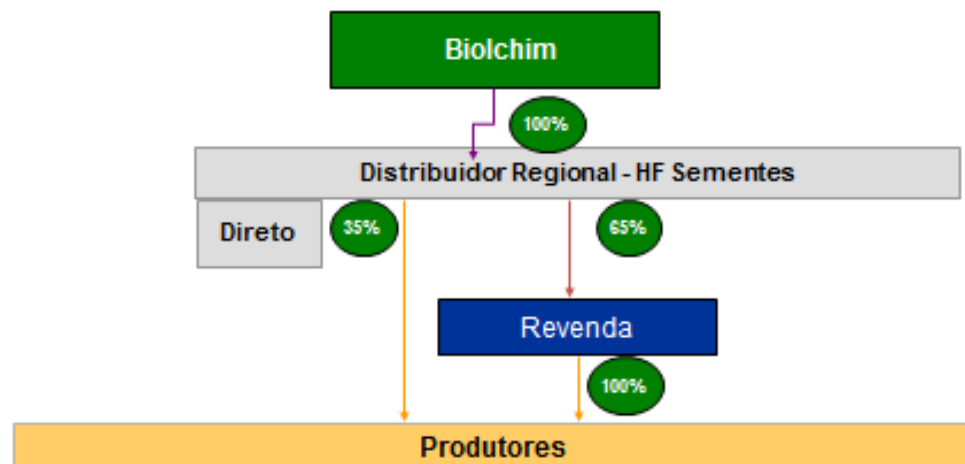
Plano de Marketing:**Nutrição Especial em Plantas**
2012 – 2015

1

[Nutrição Especial em Plantas](#)



Estrutura do Canal no Mercado



Plano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Avaliação do Mapeamento do Canal

Descrição do Canal	Revenda	Produtor
Percentual do Mercado Total Servido	65%	35%
Oferta do Canal (Gama de Produtos / serviços Oferecidos)	<ul style="list-style-type: none"> •Fertilizantes Especiais; •Crédito; •Suporte Técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fertilizantes Especiais; •Crédito; •Suporte Técnico.
Relacionamentos Chaves	•H.F Sementes, Médios e Pequenos Produtores.	•H.F Sementes e Revenda.
Tendências	▲	▲
Incertezas	<ul style="list-style-type: none"> •Margem; •Concorrentes; •Produtos Competitivos; •Liquidez; •Disponibilidade de Produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fornecimento de Produtos; •Custo de Produção; •Condições Climáticas; •Liquidez; •Preço Final - Margem.
Produtores ou Segmento de Valor servidos	Produtores.	Produtores.

Plano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Área de Atuação

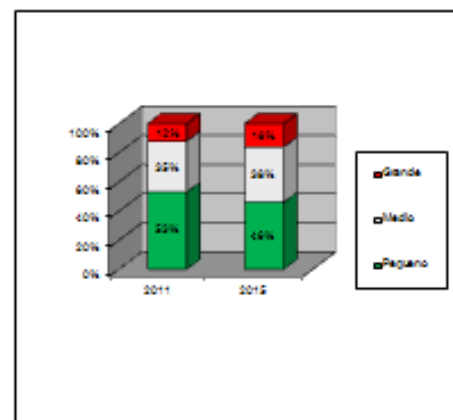
2



Segmentação Funcional Crescimento de Mercado

2

Principais segmentos	Potencial Compra	
	2011	2015
1 GRANDE > R\$ 100	12%	16%
2 MÉDIO – R\$ 50- R\$ 100	35%	38%
3 PEQUENO < R\$ 50	53%	46%



Tipos de Influenciadores

Categoria	Grupos de Influenciadores	Fator declarado	Fator oculto
Formador opinião	Produtores Líderes	Informação local	Imagem
Canal	Distribuidor – H.F Sementes	Prestação de serviço e atender Revenda / Médios e Grandes produtores.	Geração lucro
	Revenda	Atender Médios e Pequenos produtores.	Geração lucro



Segmentação de Clientes

Segmento do Cliente	Valor de Mercado	
	Concentração	R\$m (2011)
Fator de Segmentação: Potencial de Compra Concentração de valor no Mercado	> 100 — 12%	2.040
	50 - 100 — 35%	5.950
	< 50 — 53%	9.010



2

Características Básicas do Segmento

Potencial de Compra		Valor de Mercado 2011 R\$m	Valor de mercado 2015 R\$m/ (crescimento total em R\$m)	Grau de Foco tecnológico (A/ M/ B)	Características comuns
> 100	12% de valor de mercado	2.040	2.720	A / M	Batata, Banana e Café.
50-100	35% de valor de mercado	5.950	6.460	A / M	Tomate, Melancia e Pimentão .
< 50	53% de valor de mercado	9.010	7.820	B	Outros Cultivos.



2

Características por Segmento

Segmento do Produtor	Resumo do Perfil
> 100	Tecnologia média / alta, influenciadores, assédio, inovadores, mão de obra contratada, parte da produção exportada para outros estados.
50-100	Predomínio de pequenas e médias propriedades, produção destinado para consumo regional e exportada para outros Estados , mão de obra contratada, tecnologia baixa à média e produtividade média à baixa.
< 50	Mão de obra familiar e contratada, produção destinado para consumo regional e local e baixa tecnologia.



Avaliação da Oferta H.F

2

Segm. Produtor	Participação de Mercado estimado (%) 2011	Oferta	Caminho venda (direta, indireta)	Pontos de contato chaves p/ os clientes		Fatores chaves de diferenciação
				Influenciadores chaves externos	Influenciadores chaves interno	
> 100	0,42%	<ul style="list-style-type: none"> • Produto; • Serviço (suporte técnico + info. mercadológicas); • Relacionamento. 	Direta	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor; • Consultores Independes; • Prod. Líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Força de venda; • Material Promocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política Comercial Diferenciada; • Serviço Customizado; • Produto.
50 - 100	1,23%	<ul style="list-style-type: none"> • Produto; • Serviço (suporte técnico); • Relacionamento. 	Direta/ Indireta	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor; • Prod. Líderes; • Revenda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Força de venda; • Material Promocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política Comercial; • Serviço customizado; • Produto.
< 50	1,85%	<ul style="list-style-type: none"> • Produto 	Indireta	<ul style="list-style-type: none"> • Revenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Política Comercial; • Produto.

Plano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Abordagem da H.F Sementes Atual

2

Canal	Part. De vendas H.F (%)	Abordagem p/ o canal	Papel do Canal	Relacionamento Comercial	Proposta de Valor H.F para o canal
Revenda	• 65%	<ul style="list-style-type: none"> • Geração demandada; • Exclusividade ou não de área; • Condições Comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade/ referência; • Alinhamento Política Comercial (Preço, Prazo e outros); • Logística (estoque) • Suporte de Assistência Técnica e Geração de Demanda; • Aumenta Capilaridade. 	Direto	<ul style="list-style-type: none"> • Longevidade de Relacionamento • Alinhamento de crédito; • Treinamento técnico/ vendas; • Preço de varejo competitivo; • Portfólio competitivo; • (Diversificado)
Produtor	• 35%	<ul style="list-style-type: none"> • Informações Técnicas e Mercadológicas. • Visitas periódicas; • Ter conhecimento do Planejamento de plantio do produtor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez; • Planejamento. 	Direto e indireto	<ul style="list-style-type: none"> • Logística de entrega; • Garantia de qualidade; • Relacionamento direto; • Preço justo.

Plano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Avaliação de Oferta Competitiva

2

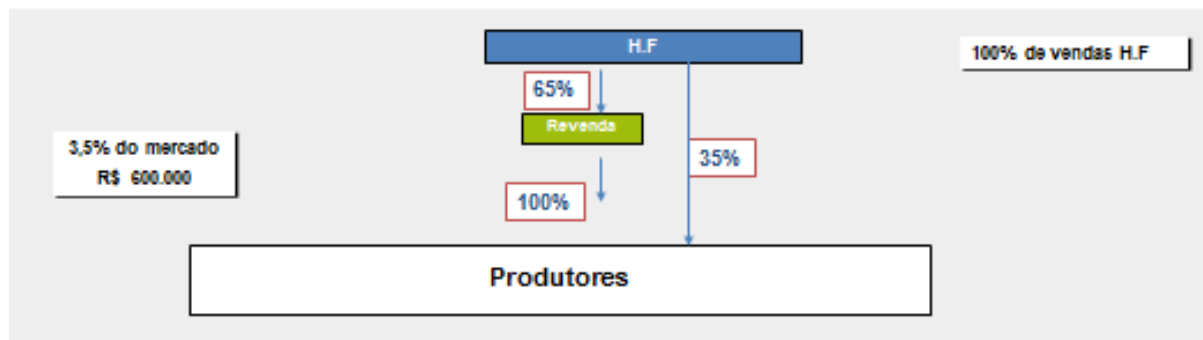
Segmento do Cliente realidade								
Concorrência	Oferta	Caminho de vendas	Pontos de Contato chaves			Fatores chaves de diferenciação	Fator chave diferenciação da empresa	Particip. Mercado estimado 2011 (% valor)
			Influenciadores externos	Influenciadores internos	Outro			
RIAGRO	Produto	*Direta / Indireta	*Consultores; *Eq. Vendas.	*Balconistas	*Material Promocional	*Preço	Preço	15
SEMMEI	*Produto e Serviços	*Direta	*Eq. Vendas	*Balconistas	Material Promocional	*Preço	Preço	17
PLANT BEM	*Produto	*Direta / Indireta	*Consultores; *Eq. Vendas.	*Balconistas	*Material Promocional	*Preço	Preço	18
CAMPO NOVO	*Produto	*Direta	*Eq. Vendas.	*Balconistas	*Material Promocional	*Preço	Preço	16

Plano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Avaliação de Acesso de Mercado Atual H.F

2



Plano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Avaliação de Oferta Competitiva

2

Segmento do Cliente realidade								
Concorrência	Oferta	Caminho de vendas	Pontos de Contato chaves			Fatores chaves de diferenciação	Fator chave diferenciação da empresa	Particip. Mercado estimado 2011 (% valor)
			Influenciadores externos	Influenciadores Internos	Outro			
MODULO RURAL	Produto	•Direta •Indireta	•Consultores; •Eq. Vendas.	•Balconistas	•Material Promocional.	•Preço.	Preço	6
JOANINA	• Produto	•Direta	•Eq. Vendas	•Balconistas	Material Promocional.	•Preço.	Preço	8
NUTRIAGRO	• Produto	•Direta •Indireta	•Consultores; •Eq. Vendas	•Balconistas •Equipe de Vendas	•Material Promocional.	•Preço.	Preço	5
OUTROS	• Produto	•Direta	•Eq. Vendas	•Balconistas	•Material Promocional.	•Preço.	Preço	11,5

Piano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Avaliação de oferta competitiva

2

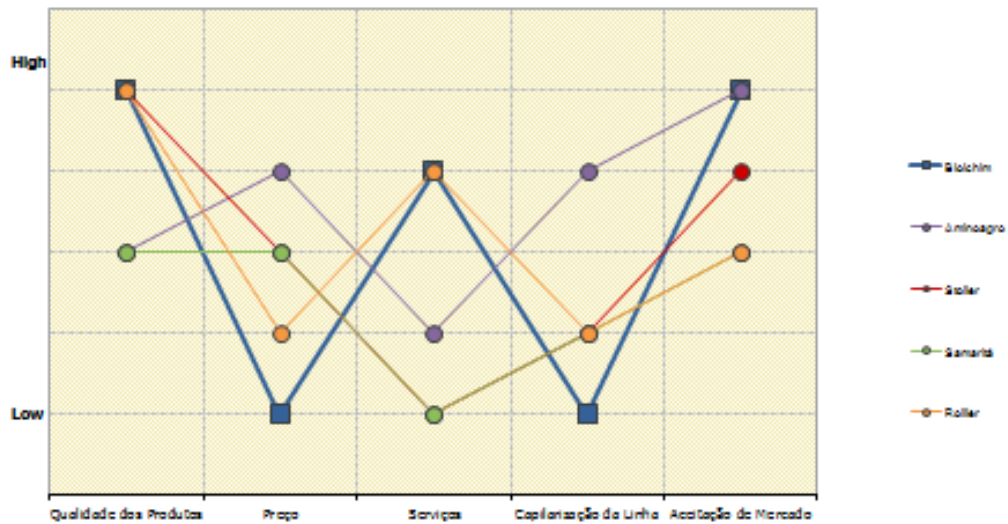
Segmento do Cliente								
Concorrência	Oferta	Caminho de vendas	Pontos de Contato chaves			Fatores chaves de diferenciação	Fator chave diferenciação da empresa	Particip. Mercado estimado 2011 (% valor)
			Influenciadores externos	Influenciadores Internos	Outro			
H.F	•Produtos e Serviços	Direta e Indireta.	•Consultor •Revendas •Produtores •Equipe de Vendas	•Técnicos das Propriedades	•Feiras, •Material promocional	•Qualidade do Produto. •Preço/Aplicação.	Serviço Customizado.	3,5

Piano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Mapa de Oferta de Diferenciação Linha de Produtos

2



Piano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Conclusões e Implicações

3

Segmentos dos clientes	Estratégia atual e foco	Postura estratégica Adiante	Estratégia de marketing	Partic. Mercado Atual (2011)	Participação Mercado aspirado 2015
Grandes	Visita, informações Técnicas e Mercadológicas, fidelizar, garantir performance produto.	CRESCER	Aprimorar relacionamento, criar rede de contato.	0,42%	2%
Médios	Visita, informações Técnicas, fidelizar e garantir performance produto	CRESCER	Foco na venda.	1,23%	6%
Pequenos	Visita, informações Técnicas e Mercadológicas, fidelizar, garantir performance produto	CRESCER	Foco na venda	1,85%	9%

Piano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Postura Estratégica

3

Segmento do Cliente	GRANDE	MÉDIO	PEQUENO
Postura Estratégica	CRESCER	CRESCER	CRESCER
Definir quais são as necessidades críticas que a H.F. direcionará	• Estreitar Relacionamento	• Estreitar Relacionamento	Treinamento Constante
Definir medidas que os clientes usariam para avaliar se estamos direcionando corretamente suas necessidades (ex: Como a performance de sua oferta será avaliada)	• Disponibilidade de Produtos; • Novos Produtos; • Logística de entrega; • Visitas.	• Disponibilidade de Produtos; • Novos Produtos; • Logística de entrega; • Visitas.	• Disponibilidade de Produtos; • Novos Produtos; • Visitas.
Agora defina especificamente o que HF fará de diferente para satisfazer as necessidades do cliente	• Prestação de Serviço Especializado; • Atendimento Diferenciado.	• Prestação de Serviço Especializado; • Atendimento.	• Disponibilidade de produtos na rede de redistribuição; • Informações técnicas no que se refere ao uso dos produtos.

Piano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Desenvolvendo oferta futura H.F

3

Segmento do Produtor	Postura Estratégica Adiante	Participação mercado alvo 2016	Proposta de Valor	Caminho de venda (direta, indireta)	Pontos de Contato chave p/ o cliente		Fatores chaves de diferenciação da oferta
					Influenciadores chave interno	Influenciadores chave externo	
Grandes	Crseoe Defender	2%	Com a busca de um maior relacionamento e constante inovação, a HF irá contribuir para o crescimento de seus negócios através de serviços diferenciados e produtos de alta performance.	Direta	•Corpo Técnico; •Comprador.	•Consultores; •Equipe de Vendas; •Produtores Liberes.	Intensificar a oferta de produtos promovendo um maior relacionamento...
Médios	Crseoe Defender	6%	Produtos de elevada performance visando ganho de produtividade.	Direta e indireta	Corpo Técnico	•Produtores Liberes; • Equipe de Vendas.	Intensificar a oferta de produtos promovendo um maior relacionamento.
Pequenos	Crseoe Defender	9%	Produtos de elevada performance visando ganho de produtividade.	Indireta	Equipe de Vendas de Revenda.	•Produtores Liberes; •Equipe de Vendas.	Intensificar a oferta de produtos promovendo um maior relacionamento...

Piano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Definindo Estratégia do Canal H.F Sementes

3

Segmento do Canal	Produtor	Revenda Parceira
Segmento alvo	GRANDES / MEDIUMS	MEDIUMS / PEQUENOS
Abordagem Estratégica do Canal	Direto	Direto
Como trabalhamos com o canal para chegar aos produtores	Direto	Através da Revenda
Papel Chave do Canal	Disponibilizar o produto com uma logística hábil, em função da necessidade do produtor.	Posicionamento e Ponto de Contato.
Proposta de valor H.F para o Canal	Você faz parte de um grupo especial p/ H.F. Por isso nos ofertamos as novas tecnologias em 1ª mão e inovação de produtos.	Segurança para vender o produto H.F; Rentabilidade; Info. Técnicas.
Objetivo de negócio H.F (No canal)	Atender o produtor satisfazendo suas necessidades com rentabilidade.	Alcivar o segmento de pequenos produtores com rentabilidade mútua.
Controle / gerenciamento performance	Gerenciando a informação, com vistas a aumentar a demanda de produtos.	Avallando o escoamento em função da participação de cada revenda.

Plano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015



Ações Críticas no Plano de Marketing

4

Item Ação	Fonte Necessária	Linha do Tempo	Preocupações	Contingência	Realizações
Identificação e catalogação precisa dos segmento Grande Produtores	* Equipe externa H.F.	Dez/2011	* Não identificação.	* Buscar parceiros - revendas locais.	Ok!
Contratação de mais um Agrônomo de campo.	* R\$ 180.000 / Ano	Jun/ 2012	* Não atender de forma adequada ao mercado; * Sobrecarregar a equipe.	* Buscar parceiros - revendas locais.	Realizado!
Trabalhar no Sentido de substituir outras linhas por Biolohim	* Ações de MKT: (Palestras, dias de campo, treinamento, campanhas de venda, testes in loco em diversas culturas) * R\$ 20.000 / Ano	2011	* Falta de Apoio	* Reforçar o trabalho junto as revendas, Grandes e Médios Produtores.	Em andamento... Ver fotos dos trabalhos realizados no campo e relatórios
Fidelizar as Revendas	* Treinamentos; * Campanha de Venda; * Fornecimento de material técnico	2011	* Não conseguir fidelizar as revendas. (Encontrar revendas já fidelizadas com outras	* Foco no segmento Grandes e Médios Produtores...	Em andamento...

Plano de Marketing: Nutrição Especial em Plantas
2012 – 2015

