

**MARCO AURÉLIO CIRILO LEMOS**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA AGROLEMOS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada á disciplina Estágio Supervisionado- CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

**Professor Orientador:** Allan Augusto Platt, Ms.

**FLORIANÓPOLIS**  
**2008**

# PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA AGROLEMOS

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Prof. .....  ..... Dr.

Coordenador de Estágios

*Prof. Dr. Rudimar A. da Rocha*  
Coordenador de Estágios CAD UFSC  
nº 023/CAD/2006

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
**Allan Augusto Platt, Dr.**  
Orientador

**Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr<sup>a</sup>.**  
Membro

**Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dr<sup>a</sup>.**  
Membro

Dedico esta obra à minha célula familiar, meus pais Marcos Aurélio de Lemos e Roselene Cirilo, e às minhas irmãs Indira Cirilo Lemos e Barbara Cirilo Lemos por todo o apoio prestado e o amor incondicional.

Dedico também a todo o corpo docente da UFSC que não mediu esforços para imputar-nos o melhor do conhecimento científico moderno.

## RESUMO

LEMOS, Marco Aurélio Cirilo. **Plano Estratégico de Marketing da Agrolemos**. 2008. (80f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, **2008**.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano estratégico de Marketing para a Agrolemos Rações e Pecuária Ltda., com base nos dados e informações coletadas no segundo semestre de 2008. Para isso foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas, sendo que estas foram *bibliográfica, documental, e de campo*. Com isto foi possível confeccionar um plano estratégico de marketing na Agrolemos e a devida ferramenta de controle para serem implantados durante o ano de 2009.

Palavras-chave: Plano-estratégico, Marketing, Análise SWOT.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1.	Contextualização do Tema e Apresentação do Problema .....	9
1.2.	Objetivos .....	10
1.2.1	Objetivo geral .....	10
1.2.2	Objetivos Específicos .....	10
1.3.	Justificativa.....	10
1.4.	Estrutura .....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
2.1.	Marketing .....	13
2.2.	Planejamento e Estratégia .....	19
2.3.	Planejamento Estratégico de Marketing.....	21
2.3.1	Sumário Executivo .....	23
2.3.2	Diagnóstico da Situação Atual de Marketing .....	23
2.3.2.1	Ambiente Externo .....	23
2.3.2.2	Ambiente Interno .....	26
2.3.2.3	Análise SWOT .....	27
2.3.3	Opções Estratégicas de Marketing .....	28
2.3.4	Formulação dos Objetivos.....	29
2.3.5	Formulação das Estratégias .....	29
2.3.6	Formas de Implementação.....	30
2.3.7	Avaliação e Controle do Plano de Marketing.....	30
3	METODOLOGIA .....	32
3.1.	Caracterização da Pesquisa .....	32
3.2.	Tipo de Pesquisa.....	33
3.2.1	Meios .....	33
3.2.2	Fins .....	33
3.3.	Técnicas de coleta de Dados .....	34
3.4.	Limitações do Trabalho.....	35
4	PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGROLEMOS .....	36
4.1.	Sumário Executivo .....	36
4.2.	Diagnóstico da Situação Atual de Marketing.....	37
4.2.1	Análise do Ambiente Interno.....	37
4.2.1.1	Caracterização da Empresa.....	37
4.2.1.2	Estrutura da Empresa .....	38
4.2.1.3	Recursos Humanos .....	39
4.2.1.4	Instalações.....	40
4.2.1.5	Vendas .....	41
4.2.1.6	Avaliação da Situação Atual de Marketing .....	43
4.2.2	Análise do Ambiente Externo .....	51
4.2.2.1	Demográfico e cultural .....	51
4.2.2.2	Econômico .....	52
4.2.2.3	Político-legal .....	53
4.2.2.4	Tecnológico .....	54
4.2.2.5	Clientes .....	55
4.2.2.6	Concorrentes .....	60
4.2.2.7	Fornecedores.....	63
4.2.3	Análise SWOT.....	63

4.3.	Opções Estratégicas.....	66
4.4.	Formulação dos Objetivos.....	66
4.5.	Formulação das Estratégias.....	67
4.6.	Formas de Implementação .....	68
4.7.	Avaliação e Controle do Plano de Marketing .....	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	74
	ANEXOS.....	76

## TABELAS

Tabela 1: Preço X Qualidade .....	16
Tabela 2: Estratégia de Adequação de Preços.....	16
Tabela 3: 4 A's segundo Richers (2000).....	19
Tabela 4: Etapas do Plano de Marketing.....	22
Tabela 5: Descrição vendas junho.....	41
Tabela 6: Descrição vendas julho .....	42
Tabela 7: Bovino Lactação.....	44
Tabela 8: Bovino Bezerro .....	44
Tabela 9: Bovino Engorda .....	45
Tabela 10: Suíno Inicial .....	46
Tabela 11: Suíno Crescimento .....	46
Tabela 12: Suíno Reprodução .....	46
Tabela 13: Aves Inicial .....	47
Tabela 14: Aves Crescimento .....	47
Tabela 15: Aves Postura .....	48
Tabela 16: Estrutura Fundiária Tijucas.....	51
Tabela 17: Razão Porque Freqüenta .....	55
Tabela 18: Produtos consumidos .....	56
Tabela 19: Freqüência vinda até a Agrolemos.....	56
Tabela 20: Qual o gasto por dia/visita.....	57
Tabela 21: Realizador das compras.....	57
Tabela 22: Qual é a profissão.....	58
Tabela 23: Trabalha próximo .....	58
Tabela 24: Quais animais cria .....	59
Tabela 25: Finalidade da criação.....	59
Tabela 26: Tamanho da produção .....	60
Tabela 27: Conhecimento da produção própria da Agrolemos.....	60
Tabela 28: Comparativos preços ração bovino (25 kg) .....	61
Tabela 29: Comparativo preço ração suíno (25 kg) .....	62
Tabela 30: Comparativo preços ração ave(25Kg).....	62
Tabela 31: Oportunidades e ameaças .....	63
Tabela 32: Forças e fraquezas.....	65
Tabela 33: Ações referentes à estratégia 1 .....	68
Tabela 34: Ações referentes à estratégia 2 .....	69
Tabela 35: Ações referentes à estratégia 3.....	70
Tabela 36: Ações referentes à estratégia 4.....	70
Tabela 37: Ações referentes à estratégia 5.....	71
Tabela 38: Avaliação e controle do Plano Estratégico de Marketing.....	72

## FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Vida do Produto .....	15
Figura 2: Organograma Agrolemos .....	39



## INTRODUÇÃO

A introdução aborda a contextualização do tema, a apresentação do problema, os objetivos geral e específicos bem como a justificativa e a estrutura do trabalho desenvolvido.

### **Contextualização do Tema e Apresentação do Problema**

Na pré-história, o homem começou como coletor, ou seja, colhendo plantas ou partes delas, como frutos, raízes para se alimentar. Mais tarde, principalmente com a descoberta do fogo e de instrumentos, passou a caçador-coletor, ou seja, passou a utilizar também animais na sua alimentação.

Na antiga Roma, os animais criados para abate também eram usados como reserva de valor econômico. A criação de gado é uma das mais velhas profissões conhecidas. Ela é mencionada na Bíblia como a primeira tarefa dada por Deus a Adão: nomear e cuidar do *Jardim do Éden e dos animais (Gênesis)*.

Como toda a história da evolução social do ser humano, a criação de animais e a sua profissionalização também progrediu, tornando-se cada vez mais eficiente. Com o passar do tempo, as leis de mercado também começaram a influir neste ramo da pecuária.

O mercado consumidor cada vez mais exigente e a competição crescente entre as empresas voltadas para a satisfação desse mercado são fatores que exigem das empresas respostas imediatas às variações de mercado e ações mercadológicas da concorrência. Por todas essas mudanças *faz-se necessário agir de maneira estratégica e planejada, seguindo um plano de marketing.*

O objeto de estudo do presente trabalho foi a Agrolemos Rações e Pecuária Ltda. Localizada no Vale do Rio Tijucas, a Agrolemos atua a quinze anos com experiência e dedicação no desenvolvimento de rações para aves, bovinos, suínos, ovinos, caprinos e eqüinos. São dezenas de produtos com características diferenciadas, indicadas para cada necessidade ou fase do animal.

A empresa presa pela qualidade de seus produtos, e apresenta um portfólio formado por vários tipos de rações, além de ferramentas e artigos, como remédios, para uso na pecuária. Porém o objetivo principal desta obra é propiciar o aumento de vendas para as rações fabricadas pela empresa e a criação de fidelidade com o cliente. Assim a Agrolemos precisa garantir uma maior participação no mercado de sua região e aumentar a utilização de

seu potencial produtivo para seguir atuando de forma eficiente.

Com base neste contexto, apresenta-se o problema de pesquisa deste projeto:

**Quais as etapas e ações necessárias para a elaboração de um plano estratégico de marketing a ser adotado na Agrolemos Rações e Pecuária Ltda., com base nos dados e informações coletadas no segundo semestre de 2008?**

### **Objetivos**

Os objetivos são o que se deseja atingir como resultado do trabalho. São divididos em: geral e específicos.

#### **Objetivo geral**

Desenvolver um plano estratégico de Marketing para a Agrolemos Rações e Pecuária Ltda., com base nos dados e informações coletadas no segundo semestre de 2008.

#### **Objetivos Específicos**

- A. Analisar o ambiente interno e externo da Agrolemos, referente à linha de rações, gerando uma análise SWOT;
- B. Definir missão, metas e objetivos de marketing para esta linha de produtos;
- C. Elaborar ações estratégicas de marketing;
- D. Elaborar um roteiro de implementação das ações propostas com base nos objetivos de marketing traçados;
- E. Definir ferramenta de controle e avaliação de todo o processo.

#### **Justificativa**

Um estudo para se mostrar útil deve atender alguns critérios básicos. Sendo assim, Castro (apud Mattar 1999) sugere três critérios: a importância, a originalidade e a viabilidade do estudo.

A importância ocorre quando o tema do estudo está de alguma forma ligada a uma questão teórica que mereça atenção na literatura especializada. Já a originalidade acontece quando o estudo em questão e os resultados têm o potencial de surpreender aos interessados

na pesquisa, e as que possam se interessar pelo tema. Enquanto a viabilidade de um estudo é considerada quando os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, estão contempladas para a realização da pesquisa (Castro *apud* Mattar, 1999).

Para tanto, o que leva a escolha do tema de estudo, é o fato de o aluno perceber que na empresa, objeto do trabalho, existe uma grande capacidade de produção que se encontra subutilizada. Desta forma, a empresa dispõe de capacidade produtiva ociosa, que pode gerar um aumento no faturamento, desde que sejam elaboradas estratégias mercadológicas que permitam o correto esforço para aumentar o percentual de vendas da empresa no mercado.

Para o graduando este estudo mostra-se importante, pois oferece uma oportunidade prática para o aprendizado. Proporciona, ainda, o desenvolvimento pessoal e profissional deste, sendo que brevemente entrará em um mercado profissional competitivo que exige cada vez mais o desenvolvimento de competências, conhecimentos e habilidades.

A realização deste estudo mostra-se importante para a organização também, pois ela poderá aumentar sua efetividade no mercado, através da criação e do auxílio à implementação de estratégias de marketing. Além disso, o presente estudo também identifica oportunidades que podem gerar lucro para a empresa, fazendo com que ela atinja seus objetivos.

Quanto à viabilidade nota-se que a realização do estudo é exequível, tanto em questão de prazos, acesso a dados e informações, bem como dos conhecimentos necessários à sua realização. Esta exequibilidade é atestada através da constatação de que o tempo em que o trabalho será realizado mostra-se suficiente, e existe amplo acesso aos dados organizacionais existentes e aos materiais necessários à formação de um arcabouço teórico de base ao estudo. Como o autor é um graduando em administração, este apresenta os conhecimentos necessários para a realização do estudo, além de um grande interesse sobre o tema.

### **Estrutura**

A Estrutura deste trabalho será definida em cinco capítulos. Sendo eles a Introdução, a Fundamentação Teórica, a Metodologia utilizada, o Desenvolvimento, bem como as Considerações Finais.

Na Introdução serão abordadas uma contextualização do problema onde será mostrada a relevância deste ramo de atividade para o desenvolvimento do homem, bem como a importância da aplicação de ações mercadológica efetivas. Nesta seção será apresentado também o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados com este trabalho, e a justificativa para a realização deste trabalho.

No capítulo da Fundamentação Teórica será mostrado todo o arcabouço teórico utilizado para a realização desta obra. Assim os principais autores utilizados para a definição dos conceitos de marketing estratégico baseado em uma análise SWOT serão Philip Kotler, Raimar Richers, Michael Hitt, O.C. Hartline, Michael Hartline, Willian Nickels, e Marian Wood.

No terceiro capítulo, será apresentada a metodologia utilizada. Definindo-se assim a caracterização da pesquisa, tipo de pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins, técnicas de coletas de dados e as limitações do trabalho.

O quarto capítulo trata de todo o desenvolvimento do trabalho. Começando pela análise atual de marketing, definir-se-á as estratégias, objetivos, formas de implementação e controle.

Realizada esta etapa, dar-se-á seqüência às considerações finais desta obra, definindo-se assim se os objetivos geral e específico foram respondidos.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma empresa pode explorar as oportunidades de mercado pelo estabelecimento de objetivos e estratégias claros.

A função do plano estratégico de marketing numa organização é ser o elemento suporte para facilitar a identificação destas oportunidades.

Esta fundamentação teórica abordara os conceitos relacionados ao planejamento estratégico de marketing voltado para uma análise *SWOT*.

### Marketing

Embora muitos fatores contribuam para o sucesso da organização, as empresas bem sucedidas de hoje são fortemente centradas no cliente e muito comprometidas com o marketing.

Desta forma, Kotler (2000) define marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

Kotler e Armstrong (1998) complementaram esta definição ao afirmarem que o marketing, dentro de uma empresa, é a função que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvos que a organização pode servir melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados a esses mercados.

O marketing tem sua origem na necessidade e desejo das pessoas. Contudo, é importante distinguir entre necessidades, desejos e demandas. Conforme Kotler (2000), necessidade é um estado de carência percebida ou privação de alguma satisfação básica. A necessidade não é criada pela sociedade ou empresas. Estas são transformadas pela cultura e personalidade em um desejo do homem. Já os desejos são carências por satisfações específicas para atender as necessidades. Estes desejos quando voltados a produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de compra faz surgir a demanda.

Assim os profissionais de marketing dirigem essas demandas criando produtos e serviços apropriados. Esses produtos satisfazem as necessidades e desejos e oferecem valor, que Kotler (2000) afirma ser a percepção do cliente da diferença entre as vantagens de possuir e usar o produto e o custo para adquiri-lo. Se o produto oferecer um bom valor, irá criar satisfação no cliente.

Ainda segundo Kotler (2000), o fato das pessoas terem necessidades e desejos e

poderem atribuir valor a produtos não definem plenamente marketing. Marketing surge quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através de troca. Troca é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo-se algo em contrapartida.

Enfrentar os processos de troca exige considerável quantidade de trabalho e experiência. A administração de marketing ocorre quando pelo menos uma parte de uma troca potencial dá idéia de seus objetivos e significados para atingir as respostas desejadas de outras partes.

Conforme Kotler(2000) administração de marketing é o processo de planejamento e execução de concepção do produto, preço, promoção e distribuição de bens, serviços e idéias para criar trocas com grupos-alvos que satisfaçam os consumidores e os objetivos organizacionais.

Produto, preço, praça e promoção são conhecidos, segundo Kotler e Armstrong(1998), como o conjunto de ferramentas táticas do marketing que a empresa coordena para produzir a resposta que deseja do mercado-alvo.

#### **A) Produto**

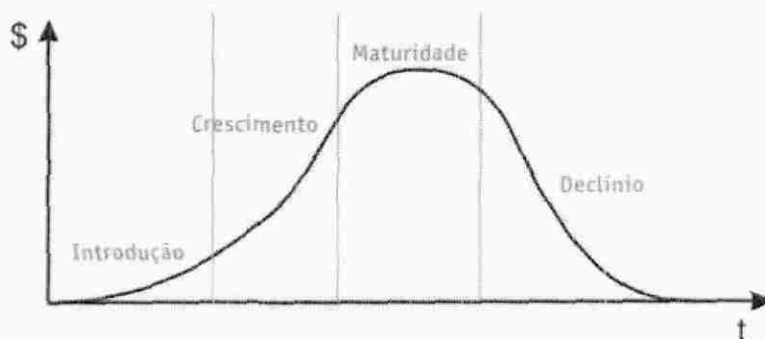
O produto, segundo Nickels e Wood (1999), é um bem, serviço ou idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo.

A base de qualquer negócio é o produto ou serviço, uma empresa tem por objetivos oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o cliente venha a preferi-lo e até mesmo pague mais caro. Mas os produtos variam muito quanto ao seu grau em que podem ser diferenciados, como por exemplo os produtos commoditie (metais, grãos, sal e outros) que não podem ser diferenciados em termos reais e psicológicos. Já do outro lado encontram-se os produtos altamente diferenciados em termos físicos como os veículos e edifícios, e também diferenciados psicologicamente, como o prestígio.

Uma boa forma de se realizar um estudo da evolução do produto é identificar em qual ciclo de vida se encontra o produto a ser ofertado. Com esta concepção, os autores da área mercadológica definem como estágios ou fases pelas quais um produto passa:

- Introdução;
- **Crescimento;**
- Maturidade;
- Declínio.

Figura 1: Ciclo de Vida do Produto



Fonte: wikipedia

O ciclo de vida do produto é uma demonstração do comportamento das vendas, nos vários momentos, assim a organização poderá praticar estratégias adequadas a cada fase e ajustar o seu composto mercadológico para manter o produto atendendo às necessidades dos consumidores e obtendo os resultados esperados.

Conforme Kotler (2000), correspondendo a estes estágios de vendas, há oportunidades e problemas distintos com respeito à estratégia de marketing e potencial lucrativo. Presume-se que seja possível formular melhores planos de marketing com a identificação do estágio em que se encontra o produto.

As estratégias de marketing no estágio de crescimento, conforme Kotler (2000) são:

- Melhora a qualidade do produto e acrescenta novas características e estilos;
- Acrescenta novos modelos e produtos de flanco (por exemplo, produtos de diferentes tamanhos, sabores etc. Que protegem o produto principal);
- Entra em novos segmentos de mercado;
- Aumenta a cobertura de distribuição e entra em novos canais;
- Muda o apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para preferência do produto;
- Reduz os preços para atrair a faixa de compradores sensíveis a preço.

Quando se lança um produto/serviço diferente, a empresa está apenas entrando no mercado propriamente dito, pois uma vez lançado um produto/serviço com certo diferencial vai atrair imitadores, e podem lançar o preço para baixo, portanto a empresa deve estar sempre buscando encontrar uma base para diferenciar seu produto/serviço e o preço.

## B) Preço

Já o preço, segundo Kotler e Armstrong (1998), é a quantia cobrada por um produto, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos seus benefícios proporcionados pela posse ou uso de um produto ou serviço.

Para Nickels e Wood (1999), preço é a quantidade de dinheiro ou algo mais de valor que a empresa pede em troca de um produto. Já Cobra (1992, p.467) define "o preço é um dos responsáveis diretos pela receita de vendas, os outros são os custos de fabricação e a própria concorrência".

Na verdade alguns autores definem que o preço é o valor pago pela posse de determinado produto/serviço, mas isto varia bastante, pois cada individuo tem sua escala de valor para classificar um bem ou serviço quanto sua utilidade, ou seja, satisfazer uma necessidade.

Kotler (2000, p.477) apresenta um quadro comparativo entre os preços praticados pela empresa e a qualidade ofertada.

Tabela 1: Preço X Qualidade

Qualidade do produto	PREÇO		
	alto	médio	Baixo
alta	Estratégia premium	Estratégia de alto valor	Estratégia de valor supremo
média	Estratégia de preço alto	<b>Estratégia de preço médio</b>	Estratégia de valor médio
baixa	Estratégia de desconto	Estratégia de falsa economia	Estratégia de economia

Fonte: Kotler (2000, p.477)

Na visão de Kotler e Armstrong (1998), normalmente as empresas adequam seus preços de acordo com a sua percepção entre as várias diferenças entre os consumidores e as mudanças das situações de venda. Entre as estratégias existentes para a adequação de preços, os referidos autores apresentam sete, como se pode observar no seguinte quadro:

Tabela 2: Estratégia de Adequação de Preços

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Fixação de preços com descontos e abatimentos	Reduzir preços para compensar atitudes dos clientes, como pagar adiantado ou promover produto



<b>Fixação de preços segmentados</b>	<b>Ajustar os preços de acordo com os diferentes clientes, produtos e localidades</b>
Fixação de preços psicológica	Ajustar os preços para produzir efeito psicológico
Fixação de preços promocional	Reduzir temporariamente os preços para aumentar as vendas de curto prazo
Fixação de preços por valor	Ajustar os preços para oferecer a combinação certa de qualidade e serviço a um preço justo
Fixação de preços geográfica	Ajustar preços conforme a localização geográfica dos consumidores
Fixação de preços internacional	Ajustar preços para mercados internacionais

*Fonte: Kotler e Armstrong (1998, p.257)*

Enfim as empresas manipulam o preço de diversas maneiras, nas empresas pequenas os preços são freqüentemente estabelecidos pela alta administração, em vez de ser atribuição do departamento de marketing ou de vendas. Nas grandes empresas, os preços são atribuição dos gerentes de divisão e de linha do produto. Mesmo neste caso, a alta administração estabelece os objetivos gerais e as políticas de preço, e com freqüência aprova os preços pelos níveis inferiores da administração.

### **C) Promoção**

Para Kotler e Armstrong (1998, p. 318), promoção pode ser entendida como comunicação de marketing. O programa total de comunicações de marketing de uma empresa - chamado de mix de promoção - consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing.

As quatro principais ferramentas promocionais, conforme Kotler e Armstrong (1998, p. 318) são definidas a seguir:

**Propaganda:** qualquer forma de apresentação impessoal e promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

**Venda pessoal:** apresentação pessoal da força de vendas da empresa com propósito de fazer vendas e estabelecer relações com os clientes.

**Promoção de vendas:** incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço.

**Relações públicas:** desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma imagem corporativa e a manipulação ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis.

#### **D) Praça**

Em relação à praça ou canal de distribuição, Cobra (1992, p. 44) comenta que "a distribuição deve levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuições adequados com uma cobertura que não deixe faltar o produto em nenhum mercado importante. Localizando para isso fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo através de recursos de transportes convenientes".

Kotler e Armstrong (1998) definem que canal de distribuição ou praça é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional.

As estruturas dos canais de Marketing podem ser assim divididas:

***Distribuição Exclusiva:* tipo mais restritivo de cobertura do mercado. Empresas que usam essa estratégia dão a um único revendedor ou canal o direito exclusivo de vender um produto dentro de uma zona geográfica definida.**

***Distribuição Seletiva:*** concedem a vários revendedores ou canais o direito de vender um produto em uma determinada região. A distribuição seletiva é desejável quando os consumidores precisam da oportunidade de fazer compra comparada e os serviços de pós-venda são importantes. Seletividade pode estar baseada em população e demografia (exemplo: franquia), receita de vendas, ou algum outro fator.

***Distribuição intensiva:*** possibilita um produto no número máximo de exposição de revendedores ou canais em cada área para conseguir o máximo possível de exposição e oportunidades.

Segundo Richers (2000, p.05) marketing é a "intenção de entender e atender o mercado". O autor ainda coloca que está surgindo uma nova forma de ver o marketing, uma forma sistêmica onde os processos são conduzidos por equipes de trabalho e cada pessoa deve exercer várias funções, sempre atendendo a um desejo específico de um cliente da empresa. Essa abordagem sistêmica requer um conceito integrado de marketing, desta forma o autor sugere um sistema, conhecido como Sistema dos 4 A's, que "procura atender essa necessidade de entrosamento entre as áreas, ao conhecer o marketing como um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possam realizar as tarefas operacionais de maneira seqüencial e a custos controláveis" (RICHERS, 2000 p.152-153).

Tabela 3: 4 A's segundo Richers (2000)

S. Análise	Visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro;
S. Adaptação	Visa ajustar a oferta da empresa – as suas linhas de produto e/ou serviços - às forças externas detectadas pela análise;
S. Ativação	É o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com frequência desejadas;
S. Avaliação	Propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Fonte: Richers (2000)

A idéia principal exposta pelo sistema é o fato do marketing não ser um conjunto de funções desunidas, e sim um fluxo contínuo e sistêmico no qual seus elementos devem estar entrosados, com o objetivo que a empresa apresente maior eficiência nesta área. Por ser um trabalho contínuo, após a realização da análise deve-se dar procedimento ao *feedback*, para que uma nova análise do mercado seja efetuada.

### Planejamento e Estratégia

Constata-se que há mais de dois mil anos atrás foram datados os primeiros registros escritos sobre a estratégia, que tratavam de seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Esses escritos expressavam e codificavam a sabedoria do senso comum, a respeito das melhores condições para se atacar um inimigo e defender sua própria posição. Tal percepção mostra-se perfeitamente adaptável ao mundo de negócios das organizações. (MINTZBERG *et al*, 2000).

A idéia da estratégia já era utilizada há mais de três mil anos quando cita um conselho de Sun Tzu: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" (SUN TZU, A Arte da Guerra).

Planejar significa decidir no presente que ações serão executadas no futuro. Assim define-se que "o planejamento é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões futuras no presente com o melhor conhecimento possível do que deverá acontecer. Organizando sistematicamente os esforços necessários para levar adiante estas decisões e medir os resultados das decisões em relação ao esperado, através de um organizado sistema de controle" (DRUCKER in MATTAR, 1999, p.23).

Segundo Richers (2000, p. 29) a estratégia pode ser definida como:

A busca de um caminho para a empresa como um todo, onde a palavra-chave de tal definição é o caminho, pois este representa o aspecto operacionalizável, a implementação das decisões tomadas e o direcionamento para o alvo determinado.

Pode-se complementar essa afirmação com a afirmação de Churchill e Peter (2000) de que as estratégias organizacionais envolvem planos centrados em alcançar seus objetivos.

Oliveira (1998, p.28) diz que:

Estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando aperfeiçoar o processo de usufruir as oportunidades ou evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.

Porém Kotler (2000), alerta que se uma organização desempenha as mesmas atividades que sua concorrência, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia, e sim uma eficácia em termos operacionais. Ou seja, ser operacionalmente excelente não é sinônimo de estratégia robusta. Por isso faz-se necessário um bom conhecimento das capacidades e fraquezas da organização, bem como a realização de uma comparação com as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo mercado. Para isso faz-se necessário a definição da missão e de metas e objetivos para alcançá-los.

Ferrel *et al* (2000, p.79) defendem que "a declaração da missão é clara e concisa, e explica a razão de ser da organização". Ela identifica o porquê de sua existência e sua filosofia básica de operação.

Metas e objetivos identificam os fins desejados, as empresas então colocam em movimento uma cadeia de decisões e servem como catalisadores dos estágios subsequentes do processo de planejamento. Metas e objetivos organizacionais devem estabelecer metas e objetivos coerentes e realistas para cada área funcional da empresa. O planejamento de marketing deve ser um processo de ir para frente e para traz, pois se as estratégias de marketing têm metas e objetivos de marketing que não podem ser desenvolvidas, as metas e objetivos devem ser reavaliadas.

O passo seguinte para o planejamento estratégico do que se pretende alcançar são as declarações formais através das metas e dos objetivos. As metas são proposições gerais mais gerais do que se pretende. Na maioria das vezes ignora itens quantitativos, baseando-se mais em uma declarações abrangentes que explicitam uma intenção.

Metas indicam a direção que a empresa tenta se movimentar. Ferrel e Hartline (2005, p.103) alertam que ao desenvolver metas eficazes, deve-se levar em conta essas questões:

**Factibilidade:** determinar se uma meta é realista requer uma avaliação dos ambientes, metas não realistas pode ser desmotivante.

**Consistência:** as metas devem ser coerentes entre si.

**Abrangência:** cada área funcional deve ser capaz de desenvolver suas próprias metas que se relacionam com as metas da organização. Richers (2000) destaca um ponto importante com relação ao plano de marketing. O autor refere que todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça as metas para o futuro, porém nenhum plano funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participem da sua execução.

**Intangibilidade:** não é a ação que se pode realizar e sim um resultado que se espera alcançar.

Objetivos envolvem resultados mensuráveis e quantitativos, com responsabilidade especificamente atribuída para sua realização, e um período de tempo definido para atingi-los. Nickels e Wood (1999, p.26) definem os objetivos como "alvos específicos e mensuráveis que devem ser alcançados para atingir as metas da organização". Para a definição de objetivos eficazes deve-se seguir as características a seguir, conforme Ferrel e Hartline (2005, p. 105):

**Factibilidade:** devem ser realistas conforme as metas para não desmotivarem os funcionários.

**Continuidade:** objetivos contínuos quando os objetivos atuais são similares com os do período anterior. Objetivos descontínuos exigem novas estratégias, requerem mais análise e conexão com o planejamento estratégico.

**Tempo de execução:** geralmente são anuais porém podem ser maiores ou menores, porém tempo apropriado para sua realização dentro do período com razoável nível de esforço. Para períodos maiores de um ano faz-se muito importante o uso do feedback para manter cientes os funcionários do andamento dos objetivos.

**Atribuição de responsabilidade:** identificar a pessoa, equipe, ou unidade para evitar problemas de roubo de mérito ou isenção de responsabilidade.

### **Planejamento Estratégico de Marketing**

Os autores Freeman e Stoner (1999) afirmam que o conhecimento dos objetivos e da estratégia existentes dentro de uma empresa proporciona uma estrutura para definir que aspectos do meio ambiente terão influência na capacidade da organização de alcançar suas metas. Por isso é tão importante a realização deste estudo dentro da empresa, de forma que fiquem bem definidos a estratégia escolhida e os devidos objetivos.

O plano estratégico de marketing conforme Ferrel e Hartline (2005), Richers (2000), Kotler(2000), se resume em: Introdução e sumário executivo; Diagnóstico da situação atual de marketing; Opções estratégicas de marketing; Objetivos de marketing; Estratégias de marketing; Formas de implementação; e Avaliação e controle.

Existem diversas metodologias apresentadas por diferentes autores para a elaboração de um plano estratégico de marketing. Essencialmente estes planos seguem a mesma linha de raciocínio. Conforme Richers (2000); Ferrel e Hartline (2005); e Kotler (2000):

*Tabela 4: Etapas do Plano de Marketing.*

Sumário Executivo	É uma sinopse do plano de marketing geral, com linhas gerais que transmitam o ponto principal da estratégia de marketing e sua execução.
Diagnóstico da situação atual de marketing	Apresenta a avaliação da situação atual de marketing, a análise dos ambientes interno e externo da empresa, gerando assim uma análise SWOT. (forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças).
Opções estratégicas de marketing	Apresenta de que forma a empresa atuará estrategicamente no mercado, o segmento de mercado que procura-se atingir e seu mercado alvo.

Formulação dos objetivos	Exposição numa única frase de cada estratégia principal e dos resultados esperados.
Formulação das estratégias	Aponta como alcançar os objetivos e mercado-alvo, com base no composto de marketing. (4P's)
Formas de implementação	Descreve ações específicas e suas medidas, ou seja, como as estratégias de marketing serão executadas.
Avaliação e controle do plano	Todas as ações que geram receitas ou despesas devem ser estimadas e comparadas entre si, para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos deles advindos, detalhando como os resultados serão controlados.

Fonte: Richers (2000); Ferrel e Hartline (2005); e Kotler (2000)

### **Sumário Executivo**

Posto que um plano estratégico de marketing é um relatório gerencial, as pessoas interessadas possuem pouco tempo para tomarem suas decisões, e para que se tenha um conhecimento geral do que foi abordado no trabalho, disponibiliza-se o Sumário Executivo. Para Ferrel e Hartline (2005) o propósito do sumário executivo é oferecer uma visão geral do plano de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionadas ao seu papel na implementação da estratégia de marketing.

Um ponto importante quanto ao sumário executivo é que mesmo que ele seja o primeiro elemento do plano de marketing, ele é o último a ser escrito. Sobre esta constatação Richers (2000, p.61) diz que "sumário executivo deve ser a última fase a ser preparada no plano de marketing, servindo para recapitular, e até repensar os principais destaques do plano.

### **Diagnóstico da Situação Atual de Marketing**

Nesta etapa do trabalho serão apresentadas as análises dos ambientes externo e interno da organização, resumindo assim todas as informações pertinentes e essenciais, bem como a resultante análise SWOT.

### **Ambiente Externo**

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 46) "a composição do ambiente externo é

definida por todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações, incluindo elementos de ação direta e de ação indireta.”

Os elementos de ação direta são aqueles que influenciam diretamente as atividades da organização e são representados pelos stakeholders externos, grupos ou indivíduos afetados pela dinâmica das organizações na busca por seus objetivos, como os consumidores, fornecedores, governos, grupos de “interesse especiais”, a mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições e competidores. Os elementos de ação indireta são aqueles que afetam o clima do ambiente organizacional, mas não a organização diretamente, como, por exemplo, a tecnologia, a economia, a política e a cultura de uma sociedade.

Conforme Stoner e Fremman (1999), os *stakeholders* internos são partes do ambiente organizacional.

Já os *stakeholders* externos são aqueles que estão fora da organização. Ainda conforme Stoner e Freeman (1999) é necessário implantar uma boa estratégia de marketing para manter os antigos consumidores e atrair os novos. “Os administradores devem se preocupar especialmente com preço, qualidade, serviços e disponibilidade do produto” (STONER, 1999, p. 48).

De acordo com Kotler (2000) o ambiente externo é formado por importantes forças macro ambientais (tecnológicas, político-legais, econômicas e demográficas) e significativos agentes micro-ambientais (clientes, concorrentes, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucro.

A seguir são apresentados os conceitos de cada um das variáveis expostas acima:

**Tecnológicas:** Stoner & Freeman (1999, p.58) apresentam as variáveis tecnológicas, definidas como “novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização”. A tecnologia é responsável em grande parte pela definição do “o que” e principalmente “como” produzir em uma empresa.

**Político-legais:** pode-se dizer que as condições políticas são uma extensão das condições legais, pois referem-se ao cumprimento das leis e regras ditadas pelo governo. O governo dita as leis e as organizações devem cumpri-las sob o sério risco de pagamento de multas e até mesmo o fechamento da organização quando do desrespeito dessas leis. Podemos citar como exemplo a legislação trabalhista, tributária e a de proteção do meio ambiente. Inclui nesta condição o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional de um o país. As tendências ideológicas dos governos podem definir os rumos da política econômica, fiscal e tributária, da política de



emprego e renda da população, das políticas educacionais, de saúde, de habitação e outras que podem facilitar ou dificultar as operações empresariais.

**Econômicas:** segundo Maximiano (2000, p. 215) “acompanhar as tendências econômicas é vital para qualquer espécie de organizações”. As organizações devem acompanhar diariamente os indicadores econômicos, como taxa de desemprego, renda nacional, poupança, investimentos, preços e produtividade, para identificar possíveis ameaças e oportunidades. Conforme Hall (1984) as organizações crescem quando há crescimento econômico, e vice-versa. Quando a economia vai bem as organizações têm mais condições de crescer e investir em pesquisas e em programas junto a seus colaboradores. Por isso, as condições econômicas ditam os altos e baixos da situação financeira das organizações.

**Demográficas e cultural:** as condições demográficas e culturais tratam das diversas etnias, raças, religiões e da distribuição por sexo ou idade, assim como outros fatores demográficos que podem influenciar a organização. As condições demográficas ditam as tendências que as organizações devem seguir, principalmente ao se tratar de produtos/serviços que devem ser oferecidos por ela e que atendam as exigências do mercado em vigência (população predominantemente jovem exige produtos/serviços com “cara jovem”, e assim por diante).

**Clientes:** os clientes, ou consumidores, para Stoner e Freeman (1999) podem ser uma instituição ou indivíduo, estes trocam recursos geralmente sobre a forma de dinheiro, por produtos ou serviços da organização. Sabe-se que sem cliente nenhuma organização sobreviveria, e deve-se estar atento às mudanças de necessidades destes.

**Concorrência:** são organizações que oferecem produtos idênticos ou similares ao da empresa em questão. Ferrel e Hartline (2005) afirmam que as ações atuais e futuras dos concorrentes devem ser monitoradas constantemente e até mesmo antecipadas, acrescentando que um dos principais problemas ao analisar a concorrência é a identificação, ou seja, como a empresa analisa quais são seus atuais e futuros concorrentes.

**Fornecedores:** quanto aos fornecedores, é possível se aproveitar da competição entre eles para obter melhores preços, melhores serviços e entregas mais rápidas. É interessante também manter um bom controle de estoque, muitas vezes, podendo até eliminá-los, mantendo apenas entregas “just in time”. Stoner e Freeman (1999) dizem que toda organização obtém insumos – matéria-prima, serviços, equipamento, e mão de obra – no ambiente, e usa para fabricar seu produto, estes insumos são adquiridos dos fornecedores. Desta forma a escolha correta dos fornecedores é um fator crítico nas estratégias da empresa, pois podem afetar o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos e os níveis de estoque.

## Ambiente Interno

Identificada as oportunidades e ameaças durante a análise do ambiente externo, a organização deve fazer uma “auto-análise” a fim de identificar suas competências e suas fragilidades que, sob a ótica da análise SWOT, são os seus pontos fortes e seus pontos fracos que devem servir como ferramentas de defesa ou de ação efetiva na busca de uma participação consistente no mercado.

Conforme nos ensina Kotler (2000), na análise do ambiente interno deve-se proceder pela análise de suas competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e, posteriormente, classifica-se cada fator como uma força ou como uma fraqueza. No entanto ela não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. O grande dilema para a organização é se esta deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar desenvolver ou adquirir maiores forças.

Os pontos fortes de uma organização são seus aspectos positivos que podem resultar em estratégias ou diferenciais que podem ser ferramentas para o sucesso. Nickels e Wood (1999, p. 23) dizem que “um ponto forte é uma capacidade da organização que lhe permite atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz que os concorrentes.”

Os pontos fracos são as vulnerabilidades, as fragilidades, os defeitos, as falhas e debilidades da organização. Nickels e Wood (1999, p. 23) acrescentam que “um ponto fraco é um fator interno que impede a empresa a ultrapassar os concorrentes em satisfação dos clientes.”

Conforme a definição de Hitt (2008), os componentes da análise do ambiente interno são: os recursos, capacidades, e competências essenciais.

Seguindo o mesmo autor os recursos podem ser tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos, e tecnológico), ou podem ser denominados intangíveis (humanos, de inovação, e de reputação). Já as capacidades “são representadas pelas habilidades que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada”. E, ainda pelo mesmo autor, as competências essenciais serão identificadas como os recursos e capacidades que servem de vantagem competitiva.

As principais formas de identificar os pontos fortes e fracos são três, segundo Maximiano (2000 p. 217): estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e *benchmarking*.

a) Estudo das áreas funcionais: é feita análise das áreas funcionais como marketing, produção e operações, recursos humanos e finanças. Os recursos e competências são avaliados e comparados com as deficiências e vulnerabilidades. Essa análise pode ser feita através do levantamento de dados e informações em sistemas informatizados, consulta com funcionários, gerentes e executivos e com pesquisas de opinião junto aos clientes.

b) Estudo do desempenho: é feito um estudo considerando os resultados obtidos até a situação atual a fim de compreender a evolução do desempenho, verificar se houve melhora ou não para serem feitas projeções para o futuro. O foco é dado na área de finanças enfatizando a lucratividade e identificação de fontes de lucro e, também, na área de vendas identificando o volume e a participação no mercado. Para fim deste trabalho será realizada um estudo do ciclo de vida do produto.

c) *Benchmarking*: é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra. Através dessa técnica, é possível imitar uma outra organização, concorrente ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que atuem ou desenvolvem atividades de maneira bem feita a fim de buscar melhorias, para a identificação e aquisição de vantagens competitivas. Richers (2000, p. 180) diz que o *benchmarking* é feito “por meio de métodos ou aparelhos diferentes que medem o mesmo fenômeno para descobrir qual deles é o mais eficiente”. O autor afirma que o objetivo da técnica é mudar a organização para aumentar seu desempenho.

Após a identificação destes pontos, a empresa deve impor ações e atividades para que eles sejam amenizados ou eliminados.

### **Análise SWOT**

Conforme Ferrel e Hartline (2005), se a análise da situação não estruturar as informações de modo significativo, que esclareça tanto a situação presente quanto a futura, nem orientar a ação em alguma direção não passará de uma simples análise sem conclusões ou direcionamentos. Para obter conclusões úteis e assim alcançar um direcionamento efetivo, um bom modelo é a análise SWOT.

Nickels e Wood (1999, p.32) afirmam que:

Um planejamento de marketing é um documento detalhado que descreve o mercado-alvo, as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessárias para atingir tais metas e o retorno esperado para a organização.

Para isso ocorrer, a análise Swot deverá servir como mecanismo para facilitar e

orientar a criação de estratégias de marketing que produzam os resultados desejados.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005) o gerente de marketing deve examinar os processos de negócios, pois satisfazer as necessidades dos clientes implica em oferecer soluções para estes. Desta forma faz-se necessário transformar forças em capacidades para combinar com as oportunidades, com isso estas capacidades podem gerar vantagens competitivas, que conforme Hitt (2008) trata da aplicação de estratégia que gera valor difícil de ser copiada. E transformar fraquezas em forças e ameaças em oportunidades sempre que possível. Fraqueza não resolvida é limitação, e deve ser minimizada.

Segundo Nickels e Wood (1999, p. 23):

Uma análise swot ajuda a revelar as competências essenciais, que podem ser definidas como o conhecimento e o uso por parte de uma organização, de tecnologias, processos, e habilidades de especialistas que sejam superiores do ponto de vista competitivo.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005) as empresas de sucesso escolhem uma das áreas onde mais se destacam (competências essenciais), depois gerenciam ativamente as percepções do consumidor, de modo que este acredite que a empresa de fato se destaca na área (atributos específicos).

### **Opções Estratégicas de Marketing**

A opção estratégica mais importante será combinar as forças (capacidades) com as oportunidades. Pois capacidades que permitam à empresa atender aos consumidores melhor que a concorrência gera vantagens competitivas. As vantagens podem basear-se em percepções, pois às vezes as formas como os consumidores vêem uma companhia é a realidade dela. Capacidades ou vantagens competitivas que não se traduzam em benefícios para os clientes são de pouca utilidade para a empresa. Ultimamente empresas de sucesso têm baseadas suas capacidades e vantagens competitivas em três estratégias:

***Excelência operacional*** - eficiência nas operações e nos processos gera baixo custo.

Conforme Porter (apud Richers 2000, p35):

a liderança em custos requer a construção agressiva de atividades eficientes e de escala, perseguição vigorosa de redução gastos baseada em experiência, controle rígido de despesas administrativas, revogação de contas de clientes marginais, bem como a minimização de custos em áreas como P&D, serviços, força de vendas, publicidade etc.

***Liderança de produto*** - destacam-se em tecnologia e desenvolvimento de produto.

Porter (apud Richers 2000, p35) ainda afirma "diferenciar o produto ou o serviço na oferta de

uma empresa, implica criar algo que é percebido, ao longo de todo o setor, como único".

***Intimidade com o consumidor*** - conhecer o consumidor e entender suas necessidades. Ainda segundo Porter (apud Richers 2000, p. 35, 36) "a estratégia de foco é construída em torno da idéia de se servir um público-alvo particular de maneira muito hábil e que cada diretriz funcional é desenvolvida com isso em mente".

### **Formulação dos Objetivos**

Após a análise dos ambientes internos e externo, e a resultante análise SWOT que influencia a organização, têm-se os subsídios necessários para a elaboração da missão, das metas e dos objetivos de marketing para a linha de rações da Agrolemos Rações e Pecuária Ltda.

A definição de missão, metas e objetivos deve ser realizada em uma abordagem ampla, com a participação de diversas pessoas dentro da organização e não apenas dos níveis gerenciais, conforme Ferrell *et al* (2000).

É comum as empresas incorrerem no erro de manterem a missão, metas e objetivos, restritos apenas aos níveis gerenciais, porém a participação dos funcionários de níveis inferiores, podem contribuir significativamente para que estes estejam conforme a realidade do mercado. Após a definição de missão, metas e objetivos, estes devem ser comunicados a todos os colaboradores. Ferrel *et al* (2000, p.79) enfatizam que este processo "ajuda a comprometer os funcionários no plano final, um elemento crítico para o seu sucesso".

### **Formulação das Estratégias**

Assim que os objetivos forem definidos, busca-se uma maneira de atingi-los, isso se realizará através das estratégias, que se define (Richers 2000, p.63) "a parte central do relatório e refere-se às inovações sugeridas, como mudanças estruturais ou lançamentos de novos produtos ou serviços e sua evolução de crescimento e participação de mercado."

Kotler (2000) se refere à estratégia como sendo um plano de como atingir os objetivos traçados anteriormente.

Depois de saber que tipo de opção estratégica a empresa quer adotar, a organização elabora suas estratégias baseadas no seu marketing mix (produto, preço, praça e promoção). Sobre o assunto Richers (2000, p.163) afirma que:

Um marketing mix que parta de um conhecimento específico dos consumidores-alvos

e que se ajuste aos desejos destes tende, obviamente, a ser mais bem sucedido que um esquema de mix visando somente ao objetivo da empresa, como a redução de custos.

Este conhecimento específico dos consumidores-alvos citados pelo autor é conseguido na análise das opções estratégicas da empresa, segundo Kotler (2000).

Produto, preço, praça e promoção são conhecidos, segundo Kotler e Armstrong (1998), como o conjunto de ferramentas táticas do marketing que a empresa coordena para produzir a resposta que deseja do mercado-alvo.

Estes quatro elementos também são conhecidos como mix de marketing ou composto de marketing.

### **Formas de Implementação**

A próxima etapa do plano estratégico de marketing será planejar como tudo o que foi feito será colocado em prática.

Segundo Ferrel e Hartline (2005) esta etapa do plano descreve como as estratégias de marketing serão executadas, e devem responder a algumas indagações sobre as estratégias delineadas anteriormente, como: quais atividades específicas de marketing serão assumidas; como e quando essas atividades serão desempenhadas; quem será o responsável pela execução dessas atividades. Richers (2000) complementa, nesta etapa devem estar descritas as ações específicas e suas medidas como: que segmentos de mercado deverão ser atingidos; que produtos devem ser lançados; com que expectativa de resultados.

Ferrel e Hartline (2005) salientam que a empresa deve tomar alguns cuidados com relação à implementação das estratégias definidas. O mercado esta em constante mudança, as necessidades e os desejos dos consumidores estão sempre mudando e os concorrentes estão sempre elaborando novas estratégias de marketing.

Desta forma muitas vezes a empresa deve mudar as estratégias propostas, refazendo-as de forma que melhor se adeque às necessidades da empresa.

### **Avaliação e Controle do Plano de Marketing**

Após a realização da forma de implementar o plano, faz-se necessário construir um instrumento de avaliação e controle, que deve detalhar os resultados da implementação do plano. Para Richers (2000, p.63) “esta etapa deve conter um orçamento ou uma estimativa das receitas e despesas decorrentes das ações sugeridas e que dê uma noção daquilo que a

empresa pode esperar como resultado ou retorno sobre investimentos propostos”.

O controle visa garantir que o planejamento e a implementação aconteçam de maneira correta sendo necessário fazer uma comparação entre o idealizado e o realizado. Segundo Ferrell e Hartline (2005) a estratégia de marketing desejada geralmente difere da estratégia realizada. O autor apresenta quatro possíveis razões para esta diferença: a estratégia de marketing era inadequada ou irrealista; a implementação foi inadequada para a estratégia; o processo de implementação foi mal gerenciado; e o ambiente interno ou externo mudou largamente entre a fase de desenvolvimento da estratégia e sua implementação. Para evitar que ocorra este problema, faz-se necessário que o plano de marketing seja constantemente avaliado e controlado.

## METODOLOGIA

Todo trabalho científico deve pressupor uma metodologia que dê sustentação teórica ao tema abordado, de modo que os objetivos delimitados possam ser alcançados. Segundo Andrade (1993, p. 103), entende-se por metodologia "o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento". Refere-se aos procedimentos para coleta, análise e interpretação dos dados.

### **Caracterização da Pesquisa**

Segundo Roesche (1997), a pesquisa qualitativa é adequada, quando se pretende propor algum plano, ou seja, um programa de metas, intervindo na situação. A pesquisa se baseia em indivíduos que se relacionam diretamente com o problema.

Este tipo de pesquisa para Trivinos (1995), faz descrições do que precisa ser conhecido e que se tem interesse em conhecer. E algumas características da pesquisa qualitativa, ainda segundo Trivino (1995), são:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- A pesquisa qualitativa é descritiva;
- Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e os produtos;
- Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
- Significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Na pesquisa qualitativa, segundo Trivinos (1987), não existe visão isolada das partes do estudo, sendo que estão relacionadas. Assim, observa-se que a pesquisa qualitativa aborda um universo mais complexo que a pesquisa quantitativa que trabalha com dados estatísticos quantificáveis.

Esse tipo de pesquisa foi usado para coletar dados sobre a empresa e seus concorrentes, permitindo uma análise comparativa com o objetivo de propor ações de melhoria para o seu negócio.

A pesquisa realizada também foi quantitativa. Segundo Kirk & Miller (1986, apud Mattar, 1999), a pesquisa quantitativa tem como finalidade mensurar o grau em que algo está



presente, por isso, ela se apresenta mais adequada para medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos.

Quando realizado o estudo da identificação dos clientes da empresa, a pesquisa quantitativa irá obter dados de uma forma intencional, sendo entrevistados todos os cliente que visitarem a empresa nos dias determinados pelo plano através da utilização de questionários pré-elaborados. Tais dados serão submetidos a análises estatísticas formais e avaliados quantitativamente.

### **Tipo de Pesquisa**

Vergara (2000), propõe dois critérios básicos para classificação da tipologia de uma pesquisa; quanto aos fins e quanto aos meios.

### **Meios**

Levando-se em consideração a classificação de Vergara (2000), quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórica metodológica do trabalho, foi realizada a investigação sobre os seguintes assuntos: conceitos de marketing, planejamento e estratégia e plano estratégico de marketing. A investigação foi também documental porque se valerá de documentos internos a Agrolemos que dizem respeito ao objeto de estudo. A pesquisa foi de campo porque serão coletados dados primários através de entrevistas com os sócios proprietários da empresa, com os clientes e ocultamente com os concorrentes.

### **Fins**

Segundo Vergara (2000), quanto aos fins a pesquisa foi descritiva. Descritiva, porque visou descrever percepções, expectativas e sugestões dos proprietários da empresa Agrolemos Rações e Pecuária Ltda.

De acordo com Trivinos (1987) o pesquisador parte de uma hipótese, aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento, para em seguida, planejar uma pesquisa descritiva. O estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

## Técnicas de coleta de Dados

As técnicas de coletas de dados empregadas nesta pesquisa foram a observação participante, análise documental e a entrevista.

"A técnica de observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos contextos sociais em seus próprios contextos. O observador, enquanto parte do contexto de observação, estabelece uma relação face-a-face com os observados." (CRUZ NETO, 1994, P.59).

O autor complementa que a importância desta técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações e fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real das empresas.

A análise documental a ser utilizada abrangerá documentos internos da empresa referentes à produção, histórico da organização, contrato social, demonstrativos de vendas e outros documentos afins.

A entrevista semi-estruturada foi efetuada com os proprietários da Agrolemos Rações e pecuária Ltda. Nesta entrevista foram abordados vários assuntos referentes à criação da empresa, bem como seu atual desempenho no mercado, e as aspirações futuras dos proprietários.

Esta técnica de entrevista semi-estruturada, segundo Trivinos (1995) é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessem a pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de hipóteses que vão surgindo à medida que recebem respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador começa a participar na elaboração do conteúdo de pesquisa.

Foi realizada uma entrevista de coleta de dados quantitativos, com os clientes da empresa, através de questionários estruturados não disfarçados, para aqueles que freqüentam a empresa entre os dias 10 e 11 de setembro.

Foi também realizada uma pesquisa disfarçada tipo cliente oculto com os concorrentes da empresa de forma a prover este trabalho com informações sobre os preços dos concorrentes, observar a forma de atendimento, e formas de pagamento, no dia 12 de setembro.

### **Limitações do Trabalho**

Este trabalho teve como limitações a inexistência de demonstração de resultado de exercícios da empresa. A indisponibilidade de algumas demonstrações contábeis, como o balanço patrimonial, impossibilitará a elaboração de índices que avaliam o desempenho econômico e financeiro da organização. Este fator comprometerá algumas análises, principalmente a análise econômico-financeira.

Devido a falta de um cadastro de clientes devidamente organizado, seria irrealista criar, neste momento, objetivos de marketing claros a serem alcançados neste plano estratégico de marketing.

## PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGROLEMOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso será apresentado na forma de um plano de marketing, seguindo sua seqüência proposta na fundamentação teórica desta obra.

### **Sumário Executivo**

O plano estratégico de marketing da empresa Agrolemos Rações e Pecuária Ltda. têm por finalidade direcionar a empresa dentro de um ambiente que se torna cada vez mais competitivo e formalizar um plano de ação que seja capaz de promover comprometimento e de avaliar desempenhos através de padrões estabelecidos do composto de marketing.

Por se tratar de uma micro empresa, o plano abrangeu a organização como um todo, sendo um plano em nível estratégico.

Este plano foi realizado na empresa Agrolemos Rações e Pecuária localizada em Tijucas, que possui quinze anos de atuação no mercado. Recentemente a empresa passou por uma nova divisão societária, com a entrada de dois novos sócios. Com esta mudança a empresa passou a encarar o mercado a partir de uma nova perspectiva. Agora a empresa passou de uma simples produtora de rações animais, para atender os criadores de animais em todas as suas necessidades como medicamentos e ferramentas.

Com esta nova forma de encarar o mercado a empresa percebeu uma diminuição de sua clientela, principalmente pelo fato de ter parado de efetuar as visitas até os consumidores como forma de venda direta. Assim decidiu-se por realizar um detalhado estudo dos ambientes que envolvem a empresa, de forma a identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

Após a realização do estudo ficou definida a missão da empresa para garantir uma maior fidelização do cliente bem como sua satisfação de forma a aumentar em 50% suas vendas.

A empresa irá atuar de forma a garantir soluções para seus clientes, efetuando um cadastramento de todos os seus clientes, de forma que poderá assim planejar e controlar o consumo destes para implantar uma rota pré-estabelecida. Desta forma a empresa pretende fornecer um serviço de qualidade e por um gasto menor.

Também ficou definido como objetivo da empresa um aumento de 50% nas suas vendas. Para tal serão realizado visitas até os clientes para que estes trabalhem em forma de

parceria com a empresa. E para isso também será planejado um workshop que sirva de conscientizador dos criadores para a importância de uma criação sob uma dieta à base de ração balanceada como forma de conseguir resultados mais eficazes em suas produções.

Com a segmentação geográfica da empresa, fica mais fácil atender seu público e assim garantir um serviço especializado para garantir a fidelização dos clientes bem como sua constante satisfação.

### **Diagnóstico da Situação Atual de Marketing**

Esta etapa apresenta a análise do ambiente interno (onde se identificam as forças e fraquezas da organização), e a identificação dos quatro P's de Marketing bem como a análise do ambiente externo da empresa (nesta etapa identificam-se as oportunidades e as ameaças do ambiente), gerando assim uma análise SWOT.

### **Análise do Ambiente Interno**

Na análise do ambiente interno, procura-se verificar quais os pontos fortes e fracos da organização, análise do composto de marketing e análise financeira.

Estas análises são de extrema relevância, pois os objetivos e as estratégias serão traçados com base nas informações obtidas nesta etapa.

### **Caracterização da Empresa**

A Agrolemos foi fundada em 24 de setembro de 1991, sendo seu nome empresarial Agrolemos Indústria e Comércio de Rações e Cereais Ltda. A empresa está localizada na Rua Sen. Gallotti nº221 no bairro da Joaia, em Tijucas. Inicialmente seus dois sócios-proprietários eram o casal Paulo César Lemos e Andréa Silva Lemos. Ele é advogado atuante há muitos anos na comarca de Tijucas, e ela secretária dele.

A família de Paulo César sempre esteve ligada à criação de animais de porte menor, fazendo proveito desta aptidão, para daí retirar parte de seu sustento alimentar. Como Paulo César começou a negociar gado bovino e a criá-lo em confinamento, surgiu a idéia de diminuir custos. Foi assim que em 1991 deu-se início às atividades de produção de sua própria ração. Tendo sua criação como principal cliente e o conhecimento necessário do ramo, a Agrolemos passou a vender para outros consumidores.

Em 2008, após uma reforma em seu parque industrial, entraram dois novos sócios, sendo eles: Waldemir e Rosângela. Ambos já possuíam certa experiência na área de atuação, posto que ambos trabalhavam em um negócio informal de compra e distribuição de grãos para o fim de alimentação animal. A partir daí a empresa começou a adotar uma nova forma de atender seus clientes. Abriu suas portas para fazer o atendimento direto ao consumidor e comercializar outros produtos agropecuários, como ferragens e ferramentas, defensivos agrícolas, remédios e a própria alimentação animal, sendo esta última sua principal competência.

### **Estrutura da Empresa**

As decisões de cunho estratégico da organização são tomadas pelo gerente e dessa forma a decisão vai de cima para baixo na organização, numa cadeia escalar. Já no âmbito tático e operacional as decisões são tomadas em comum acordo pelos responsáveis de cada setor da empresa.

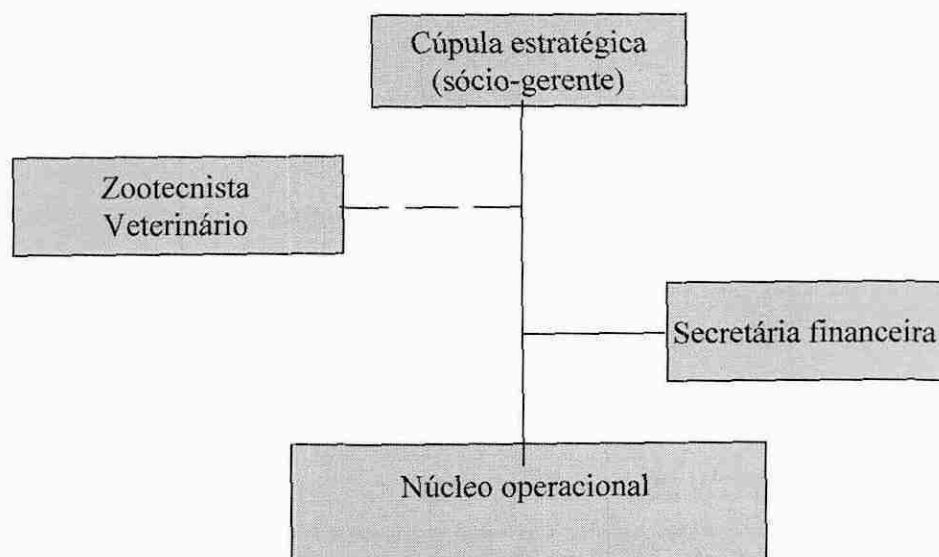
A Agrolemos é uma micro empresa e não possui muitos empregados, e caracterizada pela baixa especialização destes. Para ocorrer uma otimização dos recursos e uma economia de tempo e dinheiro, os colaboradores são multifuncionais. Muitas vezes o funcionário responsável pelo empacotamento também cuida da limpeza e manutenção das máquinas, a secretária financeira bem como o responsável pelas entregas assumem o papel de vendedores. Desta forma, o trabalho dentro da empresa se assemelha com trabalhos em células, onde todos os funcionários participam de todo o processo, não havendo uma divisão específica de funções.

As funções são flexíveis dependendo da necessidade da empresa. Porém num único momento a divisão é bem definida, é no recebimento e distribuição das mercadorias posto que é um trabalho mais pesado, difícil para alguma mulher realizá-lo.

Na Agrolemos a cúpula estratégica é formada pelo gerente, que é auxiliado pelos zootecnista e veterinário que são terceirizados, o nível intermediário com os devidos responsáveis por área é formado pela secretária financeira, que é responsável pela financeira da empresa, a atendente que também é responsável pela administração, e o entregador. Fazem parte também dos quadros da empresa dois empacotadores.

A empresa não apresenta um organograma formalizado, mas o organograma poderia ser apresentado da seguinte forma:

Figura 2: Organograma Agrolemos



Fonte: Agrolemos

Não existe dentro da empresa a divisão formal de departamentos como marketing, financeiro, administrativo, recursos humanos, e produção. O sócio-gerente mais os sócios-funcionários tomam essas decisões em comum acordo. Quando não prevalecendo uma vontade unânime, a decisão fica a critério do sócio-gerente.

Por vir de um longo período de administração familiar, bem como um longo período de atuação conjunto com as negociações de bovinos, a empresa nunca apresentou controle consistente de suas vendas e, portanto de sua real situação financeira, na área de rações animais. Atualmente um controle mais efetivo está sendo colocado em prática.

### Recursos Humanos

Como em todos os setores da empresa, as atividades referentes a esta área ficam a cargo dos sócios, e não prevalecendo uma vontade única, o sócio gerente decide.

Após a entrada dos dois sócios-funcionários no começo do ano de 2008, o quadro de funcionários se mostra suficiente para o bom atendimento das expectativas dos clientes, caso mantenha-se a quantidade produzida até o momento. Um empacotador trabalha na empresa a dez anos, sendo um deficiente auditivo que não apresenta problemas para manter a comunicação com os outros funcionários. E está muito habituado aos procedimentos da

empresa.

Não existe uma política de contratação estipulada formalmente, geralmente quando algum novo membro é admitido na empresa, acontece por indicação de algum empregado.

Não existe treinamento formalizado. Quando um novo membro entra na empresa o treinamento é passado pelo gerente e seus companheiros de trabalho o ajudam no que precisar. Acrescenta-se que não existe nenhum regulamento interno por escrito, apenas regras intrínsecas de segurança e manutenção.

Posto que se trate de uma empresa pequena os horários de chegada e saída dos empregados não são controlados por relógio ponto, pois se pode notar normalmente quem chega na hora ou não, e as pessoas já estão habituadas a chegar na hora certa dentro da empresa não exigindo assim um maior controle por parte do gerente.

Na Agrolemos não existe um plano de cargos e salários, desta forma os sócios retiram seus dividendos do capital integralizado nos meses de lucro, já o empacotador recebe salário conforme a média paga na região.

A segurança no parque fabril é garantida na determinação de procedimentos para cada uma das funções exercidas. Desde que mantidos estes procedimentos a segurança estará garantida. Vale ressaltar que nunca houve nenhum acidente com vítimas dentro da organização.

O ambiente interno na fábrica é bem informal, não tendo uniformes definidos e sendo permitido total liberdade de locomoção ao empacotador. Os empregados começam a trabalhar às 08h00min AM e terminam às 18h00min PM de segunda a sexta-feira com intervalo de duas horas para almoço, e das 08h00min AM até as 12h00min PM do sábado.

A rotatividade dentro da empresa é muito baixa, assim como o absenteísmo.

## **Instalações**

*Localizada em Tijucas, Santa Catarina, a Agrolemos exerce suas atividades no mesmo local, tanto a sede, a fabricação, e a loja.*

A empresa é composta por dois galpões menores servindo de espaço para atendimento ao cliente com a disposição dos produtos ofertados pela organização, bem como servem de estocagem para produtos acabados.

As instalações produtivas contêm um silo externo para a armazenagem do milho, dois moinhos internos (um para o milho), e mais um misturador. Faz parte das instalações o maquinário utilizado para lacrar as embalagens.



As máquinas utilizadas no processamento da ração são antigas e de limitadas possibilidades, hoje já existe máquinas que executam o mesmo trabalho que estas de forma mais eficientes, possibilitando uma maior variedade de rações disponíveis. Porém a empresa não dispõe de recursos financeiros suficientes para comprar máquinas de qualquer valor, posto que as atuais estão trabalhando em um nível muito baixo de produtividade, devido à produção puxada e as fracas vendas.

Para possibilitar a fabricação de rações granuladas ou peletizada seria necessária a aquisição de uma caldeira, num valor muito além para os padrões de vendas atingidos até o momento.

A capacidade produtiva da empresa esta girando em torno de 5 mil Kg./dia, porém a empresa esta vendendo uma quantidade muito inferior à que pode fabricar, gerando assim uma grande ociosidade produtiva.

## Vendas

Recentemente a empresa passou por uma mudança societária, assim os índices bem como as demonstrações contábeis não foram totalmente disponibilizados para este estudo. Desta forma, um estudo mais completo com ênfase na saúde financeira da empresa faz-se necessário.

Foi possível confeccionar um quadro com as vendas de rações da empresa do período de junho e julho, bem como um percentual comparativo destas vendas com as vendas totais da empresa, e o valor total da contribuição para o período.

*Tabela 5: Descrição vendas junho*

RAÇÕES	Vendas totais qtde.	Porcentagem vendas totais da empresa (Qtde. 1721)	Margem contribuição
Bovino bezerro (25kg)	1	0,05%	R\$ 18,50
Bovino lactação (25Kg)	88	5,11%	R\$ 1742,40

Casquinha de soja (25Kg)	619	35,96%	R\$ 6809,00
Farelo de trigo (30Kg)	108	6,27%	R\$ 1501,20
Milho inteiro (25Kg)	54	3,13%	R\$ 810,00
Suíno crescimento (25Kg)	35	2,03%	R\$ 630,00
Suíno reprodução (25Kg)	2	0,11%	R\$ 43,00
Ave inicial (25Kg / 5Kg)	3 / 5	0,17% / 0,29%	R\$ 65,70 / R\$ 25,00
Ave crescimento (25Kg / 5Kg)	28 / 16	1,62% / 0,92%	R\$ 588,00 / R\$ 80,00
Ave postura (25Kg / 5Kg)	54 / 12	3,13% / 0,69%	R\$ 1026,00 / R\$ 60,00
<b>TOTAL</b>	<b>1025</b>	<b>59,56%</b>	<b>RS 14504,80</b>

Fonte: Empresa

No mês de junho as vendas dos principais produtos revendidos pela empresa representaram 59,56% do total de vendas do período. Este número alerta para a importância que a venda dos produtos secundários representam para a empresa.

Os 35,96% das vendas de casquinha de soja no período, mostra a força da concorrência deste produto, que é utilizado pelos criadores como um substituto para as dietas sem ração para o bovino. Abrindo, desta forma, uma oportunidade para a conscientização dos consumidores para a importância de uma dieta com uma ração balanceada e de qualidade, posto que a nutrição baseada em apenas um tipo de grão é limitada para a boa conservação do animal.

Conforme dados da empresa as margens de lucro destes produtos relacionados perfazem uma média de 30%. Assim o lucro bruto destes produtos é R\$ 4351,44. Ao deduzir as despesas fixas mensais de R\$ 2500,00, sem o pró labore dos proprietários e sem o imposto de renda, o lucro obtido com as rações fica em torno de R\$ 1851,44 no mês de junho.

Tabela 6: Descrição vendas julho

RAÇÕES	Vendas totais qtde.	Porcentagem vendas totais da empresa (Qtde. 2525)	Margem contribuição
Bovino bezerro (25kg)	1	0,03%	R\$ 18,50
Bovino lactação (25Kg)	64	2,53%	R\$ 1267,20
Casquinha de soja	823	32,59%	R\$ 9053,00

(25Kg)			
Farelo de trigo (30Kg)	168	6,65%	R\$ 2335,20
Milho inteiro (25Kg)	65	2,57%	R\$ 975,00
Suíno crescimento (25Kg)	51	2,01%	R\$ 918,00
Suíno reprodução (25Kg)	2	0,07%	R\$ 43,00
Ave inicial (25Kg / 5Kg)	1 / 20	0,03% / 0,79%	R\$ 21,90 / R\$ 100,00
Ave crescimento (25Kg / 5Kg)	37 / 17	1,46% / 0,67%	R\$ 777,00 / R\$ 85,00
Ave postura (25Kg / 5Kg)	64 / 37	2,53% / 1,46%	R\$ 1216,00 / R\$ 185,00
<b>TOTAL</b>	<b>1350</b>	<b>53,47%</b>	<b>R\$ 16994,80</b>

Fonte: Empresa

No mês de julho as vendas dos principais produtos revendidos pela empresa representaram 53,47% do total de vendas do período.

A casquinha segue com uma grande representatividade das vendas totais da empresa, 32,59%.

Conforme dados da empresa as margens de lucro destes produtos relacionados perfazem uma média de 30%. Assim o lucro bruto destes produtos é R\$ 5098,44. Ao deduzir as despesas fixas mensais de R\$ 2500,00, sem o pró labore dos proprietários e sem o imposto de renda, o lucro obtido com as rações fica em torno de R\$ 2598,44.

### **Avaliação da Situação Atual de Marketing**

Nesta etapa do trabalho será apresentada a avaliação da situação atual de marketing dos quatro P's.

#### **A) Produto**

A empresa atualmente apresenta uma grande variedade de produtos, podendo, desta forma, atender às necessidades dos clientes. A Agrolemos oferece soluções a seus clientes na forma de uma agropecuária servindo, além de suas rações, produtos como medicamentos, ferramentas, adubos e fertilizantes num total médio de 1500 itens. Bem como a empresa oferece o serviço de entrega para os clientes já acostumados a este tipo de atendimento. Porém seguindo o objetivo principal proposto nesta obra, serão apresentados somente as rações fabricadas pela empresa.

Todos os organismos vivos necessitam de nutrientes para manter suas funções metabólicas. Sendo assim, a formação de tecido para crescimento e reprodução depende do

aporte de nutrientes em quantidades determinadas e a relação entre eles no animal. As exigências nutricionais são fáceis de serem encontradas, geralmente estão disponíveis em tabelas nutricionais publicadas por centro de pesquisa ou universidades que trabalhem com produção animal. No caso da Agrolemos essas tabelas nutricionais são estabelecidas pelo zootecnista contratado pela empresa, e sob uma comparação tipo benchmarking, pode-se avaliar o grau de qualidade para os produtos, lembrando que as exigências nutricionais variam de acordo com a espécie, idade, estado fisiológico, clima e sexo. No caso escolheu-se realizar uma comparação com os requisitos exigidos pela licitação para aquisição de rações realizada pelo governo do Distrito Federal, abertura do dia 03/09 até 22/09/2008:

### ***Rações para bovino***

Lactação – saco de 25 kg custa R\$19,80. Fornecido 15 dias antes da parição. Na lactação, proporção de 1 kg para 3 kg de leite produzido.

*Tabela 7: Bovino Lactação*

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	13,00%
Proteína Bruta (mín.):	20,00%	20,00%
Fibra Bruta (máx.):	5,72%	8,00%
Extrato Etéreo (mín.):	2,96%	3,00%
Matéria Mineral (máx.):	7,06%	10,00%
Cálcio (máx.):	0,92%	3,50%
Fósforo (mín.):	0,83%	5,50%

*Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal*

A ração produzida pela Agrolemos apresenta padrões de qualidade condizente com os requisitados pela Licitação, necessitando, no caso de ajustes para as quantidades mínimas de extrato etéreo e fósforo.

Bezerro – saco de 25 kg custa R\$18,50. É fornecido a partir do primeiro mês de vida, até o sexto mês. Deve ser fornecido 1kg/animal/dia.

*Tabela 8: Bovino Bezerro*

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	12,00%

Proteína Bruta (min.):	18,29%	15,00%
Fibra Bruta (máx.):	5,87%	12,00%
Extrato Etéreo (min.):	2,96%	2,00%
Matéria Mineral (máx.):	6,35%	12,00%
Cálcio (máx.):	0,93%	1,00%
Fósforo (min.):	0,94%	0,40%

Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal

O produto ofertado oferece uma quantidade nutricional considerada ótima, pelo edital, bastando apenas ajustes na umidade máxima do produto.

Engorda – saco de 25kg custa R\$18,00. Fornecido a partir do sexto mês. 2kg/animal/dia.

Tabela 9: Bovino Engorda

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	13,00%
Proteína Bruta (min.):	16,02%	16,00%
Fibra Bruta (máx.):	6,06%	8,00%
Extrato Etéreo (min.):	3,11%	2,00%
Matéria Mineral (máx.):	7,01%	10,00%
Cálcio (máx.):	0,45%	2,00%
Fósforo (min.):	0,81%	0,50%

Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal

A ração direcionada para a engorda de bovino, se mostra satisfatória para todas as requisições da licitação.

Farelo de trigo – saco 25 kg custa R\$13,90.

Casquinha de soja – saco 25 kg custa R\$11,00.

Sal mineral – saco 25 kg custa R\$27,00.

### **Rações para suíno**

Suíno Inicial – saco 25 kg custa R\$21,90. Fornecido a partir da desmama até o 3º mês de vida.

Tabela 10: Suíno Inicial

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	13,00%
Proteína Bruta (min.):	20,51%	20,00%
Fibra Bruta (máx.):	3,24%	6,00%
Extrato Etéreo (min.):	3,10%	2,00%
Matéria Mineral (máx.):	4,66%	15,00%
Cálcio (máx.):	0,83%	0,40%
Fósforo (min.):	0,56%	0,50%

Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal

A ração para suíno inicial, precisa somente de ajuste na quantidade de calcio de sua composição.

Suíno Crescimento – saco 25 kg custa R\$18,00.

Tabela 11: Suíno Crescimento

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	13,00%
Proteína Bruta (min.):	18,14%	32,00%
Fibra Bruta (máx.):	3,20%	10,00%
Extrato Etéreo (min.):	3,19%	1,80%
Matéria Mineral (máx.):	4,33%	16,00%
Cálcio (máx.):	0,75%	4,00%
Fósforo (min.):	0,53%	0,80%

Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal

A ração ofertada para suíno em fase de crescimento necessitaria de ajuste na sua quantidade mínima de fibra bruta e fósforo.

Suíno Reprodução – Saco 25 kg custa R\$21,50.

Tabela 12: Suíno Reprodução

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	13,00%
Proteína Bruta (min.):	14,57%	27,00%
Fibra Bruta (máx.):	4,28%	20,00%
Extrato Etéreo (min.):	3,53%	2,00%

Matéria Mineral (máx.):	5,45%	X
Cálcio (máx.):	0,98%	4,00%
Fósforo (min.):	0,70%	1,00%

Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal

Os mesmos ajustes que a Ração para suíno crescimento seriam necessários para ajustar-se aos produtos requisitados pela licitação.

### ***Rações para aves***

Inicial – Saco de 25 kg custa R\$21, 90, saco de 5 kg custa R\$5,00. Deve-se fornecer a partir do primeiro dia de vida até o 21º dia fornecer em livre acesso.

Tabela 13: Aves Inicial

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	13,00%
Proteína Bruta (min.):	21,00%	21,00%
Fibra Bruta (máx.):	3,27%	7,00%
Extrato Etéreo (min.):	3,29%	X
Matéria Mineral (máx.):	5,46%	8,00%
Cálcio (máx.):	1,03%	3,00%
Fósforo (min.):	0,69%	0,40%

Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal

Este tipo de ração para ave inicial condiz perfeitamente com a solicitação realizada pelo Governo do Distrito Federal, sendo assim considerada apta para este fim.

Crescimento – Saco de 25 kg custa R\$21, 00, e o saco de 5 kg custa R\$5,00. Deve ser fornecido a partir do 22º dia de vida até o início da produção, em livre acesso.

Tabela 14: Aves Crescimento

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	12,00
Proteína Bruta (min.):	16,90%	35,00%
Fibra Bruta (máx.):	3,65%	7,00%
Extrato Etéreo (min.):	3,57%	X
Matéria Mineral (máx.):	5,19%	16,00%
Cálcio (máx.):	5,19%	3,00%
Fósforo (min.):	0,74%	1,30%

Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal

Na ração para aves em fase de crescimento precisar-se-ia ajustar as quantidades de proteína bruta, cálcio e fósforo.

*Postura* – saco de 25 kg custa R\$19,00, e o saco de 5 kg custa R\$5,00. Fornecido a partir do início produção, em livre acesso.

Tabela 15: Aves Postura

	Agrolemos	Licitação DF
Umidade (máx.):	13,00%	13,00%
Proteína Bruta (mín.):	17,00%	16,00%
Fibra Bruta (máx.):	2,69%	10,00%
Extrato Etéreo (mín.):	3,17%	2,00%
Matéria Mineral (máx.):	12,01%	15,00%
Cálcio (máx.):	3,73%	0,40%
Fósforo (mín.):	0,61%	0,50%

Fonte: Empresa X Licitação Distrito Federal

Para ser considerada apta para venda segundo o edital desta licitação, a ração para ave em fase de postura deve ser equilibrada a quantidade de cálcio em sua fórmula.

### ***Rações para eqüinos e caprinos***

Não são indicadas as rações em pó para estes tipos de animais, sendo indicado as rações granuladas, consideradas que são melhor digeridas por estes animais. A ração em pó é o único tipo de ração produzido pela empresa, a Agrolemos revende os produtos de outras marcas para suprir a demanda por este tipo específico de produto.

Conforme já foi mencionado, a Agrolemos atua neste mercado à quinze anos, durante este tempo os produtos produzidos já passaram por todas as fases do ciclo de vida do produto. Sendo que, naquele tempo foi introduzida, passando pelas fases de crescimento e maturidade, onde alcançava uma quantidade de vendas excelente, mostrando-se suficiente para a sobrevivência da empresa, conforme a observação do então proprietário. Nos últimos dois anos, desde 2007, foi percebido um declínio acentuado nas vendas. Este fator, foi apontado pelo proprietário-gerente, se deve ao fato do aumento da fiscalização dos órgãos competentes, gerando uma diminuição perceptível do número de pequenos produtores, geralmente os que



produziam para consumo próprio.

Outro fator importante na diminuição do número de vendas, foi a forma de atuação redefinida pela empresa. A partir do início de 2008, a empresa passou a atuar de forma direta ao consumidor, abrindo suas portas e oferecendo uma grande variedade de produtos. Além das rações, passa a oferecer os medicamentos e ferramentas necessárias na manutenção da agricultura familiar dos seus consumidores. Desta forma a Agrolemos deixou de fazer suas visitas periódicas direta aos consumidores, tanto os proprietários de produção bem como as agropecuárias de outras regiões posto que as do município não compra os produtos produzidos pela Agrolemos.

Desta forma a Agrolemos alterou seu produto final, e o diferenciou. Dando, assim, início a um novo ciclo de vida do produto, por isso considera-se que os produtos oferecidos pela empresa estão atualmente na fase de crescimento.

### **B) Preço**

A fixação de preços na Agrolemos se dá de forma segmentada. Assim a empresa tenta ajustar a sua qualidade com um preço justo e competitivo quando vende aos clientes que a frequentam. Oferecendo descontos por meio de arredondamentos na conta final dos clientes mais cativos. Já para as agropecuárias de outros municípios a empresa é obrigada a oferecer descontos mais consistentes, para não perder clientes na concorrência com as grandes marcas, e ainda garantir uma divulgação da própria marca. Desta forma as agropecuárias de outros municípios são considerados, pela gerência, clientes não rentáveis para a organização, em retornos financeiros diretos, porém é uma grande forma de divulgação da marca.

Segundo a estratégia de preço segmentada, a Agrolemos poderia promover um baixo preço da casquinha, produto este que é muito procurado pelos criadores, como forma de atrair até a empresa, nesta fase de crescimento do ciclo de vida do produto.

Posto que a qualidade atestada pela empresa, considerando suas limitações produtivas, é considerada média e o valor é relativamente baixo quando comparada com os preços das rações oferecidas pelos concorrentes do mesmo município, considera-se que a Agrolemos atua segundo a estratégia de valor médio.

Os preços são estabelecidos pelos proprietários da empresa, levando-se em consideração os custos de produção e os gastos indiretos para a manutenção, que são divididos com os outros produtos revendidos pela mesma.

### **C) Praça**

Antigamente a Agrolemos tinha uma abordagem de distribuição mais intensiva de sua marca, quando se dirigia diretamente ao cliente ou os revendedores oferecendo seus produtos. Assim ela visava uma maior divulgação de seu produto.

Com a estrutura atual da empresa, com as portas abertas para o atendimento ao público, a distribuição passou a se dar de forma mais exclusiva, priorizando que os clientes se dirijam até a mesma e os esforços de vendas para sua distribuição em grande escala não são mais realizados. Com esta nova perspectiva de atuação foi percebida, pela gerência, uma grande diminuição das vendas neste período.

A empresa sempre visou uma distribuição intensiva, buscando disponibilizar seus produtos em um numero cada vez maior de revendedores. Esta era a marca da empresa até a nova concepção societária da mesma. A partir de então a empresa passou a valorizar o cliente que necessita se dirigir até a empresa, ou mesmo atender as necessidades destes entregando o produto solicitado.

Na Agrolemos não existe uma rota diária ou semanal pré-definida para as entregas dos produtos, estes são fornecidos conforme a solicitação dos clientes, e a disponibilidade da empresa.

#### **D) Promoção**

Considerando as quatro principais ferramentas promocionais, a Agrolemos as utiliza da seguinte maneira:

**Propaganda:** a empresa usa pouco esta ferramenta, sendo poucos os lugares onde seu nome esta fixado como forma de divulgação da marca. Sendo os locais: a fachada da empresa, conforme foto em anexo; e um ponto de ônibus no lado oposto da rua em frente à empresa.

**Venda pessoal:** esta ferramenta era muito utilizada na antiga abordagem efetuada pela empresa. Atualmente, com as portas abertas, a empresa recebe seus clientes que a frequentam, não mais realizando uma apresentação pessoal da força de vendas da empresa.

**Promoção de vendas:** a Agrolemos não faz uso de promoções posto que já atua com um lucro no mínimo patamar possível. Quando ocorre dos produtos que são revendidos estarem próximo de seus vencimentos, a empresa então oferece descontos para não sair num prejuízo maior com a possível perda do produto.

**Relações públicas:** posto que o proprietário-gerente sempre possuiu uma criação de gado bovino, este sempre manteve boas relações com os produtores e eventos relacionados com a criação de animais na região. No dia 21 de setembro de 2008 ocorreu o 1º leilão de gado geral e reprodutores em Tijucas e região do Vale do rio Tijucas. Este evento foi

realizado pela associação de agropecuaristas de Tijucas, onde o sócio-gerente é associado. Este evento terá o nome da empresa apenas vinculado a este. Porém a criação de um estande para divulgação da empresa poderá ser uma boa opção para os próximos anos.

### **Análise do Ambiente Externo**

Nesta etapa do plano serão analisados importantes forças macro ambientais (demográfico, econômico, político-legal e tecnológico) e significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, e fornecedores) que afetam a empresa.

### **Demográfico e cultural**

O município de Tijucas possui 279,9 Km<sup>2</sup>, sendo o perímetro rural de 254,20 Km<sup>2</sup>. Esta situado às margens do rio Tijucas, e é cortado pela BR 101. Localizada à 50 km de Florianópolis e à 30Km de Itajaí. Serve de portal de entrada para o Vale do Rio Tijucas, onde inicia a rodovia SC-411 que dá acesso as cidades de Canelinha, São João Batista e Nova Trento. Tijucas possui como municípios limítrofes: Porto Belo, Itapema, Camboriú, Canelinha, São João Batista, Biguaçu, Governador Celso Ramos. Municípios estes com características rurais parecidas com as de Tijucas, sendo a pecuária uma das principais atividades, quando não superada pelo turismo. Estas cidades são conseqüências de uma corrente migratória parecida, onde os açorianos se fixaram mais no litoral e os descendentes de italianos e europeus fixaram-se no interior do vale do Rio Tijucas. Populações estas com fortes laços, experiências e costumes de uma agricultura familiar.

Segundo as estimativas do IBGE em 2007, a população de Tijucas era de 27.804 habitantes, sendo que aproximadamente 4.788 são habitantes da área rural.

Sua área central é totalmente plana e o interior é repleta de leves montes, já sua temperatura média anual é de 23°C com um clima subtropical, condições muito favoráveis à criação de animais.

Suas principais fontes de renda são a cerâmica e a agricultura. Segundo estimativas da prefeitura, a pecuária é a atividade que ocupa mais espaço no município, sendo por volta de 400 produtores divididos em 10.000ha. de terra administrando um total de 20.000 cabeças de animais.

área	Nº. de propriedades	%
Até 20 ha	231	59
20 a 50 ha	120	30
50 a 100 ha	34	09
100 a 500 ha	04	01
Mais de 500 ha	04	01

Fonte: Prefeitura Municipal de Tijucas (2008)

A estrutura fundiária de Tijucas comprova a característica de agricultura familiar na região, onde 89% das propriedades rurais possuem até 50 ha de terra. Sendo este o mercado alvo da Agrolemos.

### **Econômico**

A atual conjuntura econômica do país faz com que os produtores busquem cada vez mais uma diminuição nos custos de sua produção, para poderem ficar mais competitivos no mercado que enfrentam. Muitos são os fatores que encarecem esta cadeia de valor.

Recentemente o mundo alertou-se para a crise mundial de alimentos, que influencia muitas indústrias no mundo todo. Esta crise influencia o mercado de energias renováveis, estoques mundiais de grãos e conseqüentemente a produção animal. Conforme a revista da EPAGRI (vol.21 nº2 julho de 2008, p.20) “nos últimos três anos, houve um aumento médio de 83% nos preços dos alimentos no mundo, sendo que o trigo aumentou mais de 180%” (o trigo é um dos insumos utilizados na produção de rações). Porém esta conjuntura pode trazer ameaças e oportunidades.

O Brasil é reconhecidamente um país exportador de alimentos, ocupando lugar de destaque na produção e exportação mundial de produtos como soja, milho, e carnes, sendo considerado um dos celeiros do mundo. E para o mercado interno a oferta supre a demanda nacional, sendo relativamente barato comparados com outros países compradores de grãos. Esta balança não fecha quando o assunto é o trigo, importante insumo nas rações animais. Este se faz necessário importá-lo, para suprir a demanda interna.

Ainda segundo a revista da EPAGRI, 90% dos 187 mil estabelecimentos rurais ativos de Santa Catarina têm menos de 50 ha. Esse predomínio da agricultura familiar indica que a agricultura de Santa Catarina deve priorizar as atividades de alta densidade econômica por unidade de terra com maiores retornos econômicos por unidade de área. Neste rol inclui-se a produção intensiva de animais. A revista da EPAGRI afirma que “é indiscutível que haverá um forte aumento na demanda de proteínas de origem animal nos próximos anos...”, portanto,

o commodities não é opção viável para os agricultores familiares, a menos que façam parte de uma cadeia produtiva que permita agregar valor, como transformar o milho em carne, ovos e leite" (vol.21 nº2 julho de 2008, p.20).

Outro fator que serve como termômetro da economia agrícola são os períodos entre safras. Este período é marcado por um aumento nos custos de insumos agrícolas.

### **Político-legal**

O ministério da Agricultura é o responsável pela liberação do S.I.F. Conforme a lei nº. 6.296/07 fica definido o Sistema de Inspeção Federal, que fornece um selo de inspeção obrigatório para todos os estabelecimentos que manipulam alimentos animais. A Agrolemos atende este requisito com o selo Brasil Inspeccionado 6345 S.I.F. Sendo que periodicamente a empresa recebe a visita surpresa dos agentes de fiscalização que recolhem amostras de produtos já embalados. A empresa não teve problemas sérios com este órgão. A única ocorrência foi encontrada restos de farinha para outro tipo de animal que o específico, porém pela quantidade pôde-se observar que se tratava de restos de produtos que podem ficar nos silos que fazem a mistura das rações.

Sabe-se que o Estado de Santa Catarina é o único da federação que não é autorizado vacina contra a febre aftosa por estar já um longo período sem a incidência desta enfermidade, sendo, por isso, o único estado autorizado a exportar carne bovina para mercados como a Europa e Rússia. Porém esta condição pode trazer incômodos para os criadores. É permanentemente proibido trazer animais vivos de outros estados sem autorização da CIDASC, assim os criadores ficam limitados a compra de animais do próprio estado, o que acaba não permitindo uma concorrência maior gerando uma inflação no preço dos animais.

Observa-se que uma maior rigidez por parte dos órgãos fiscalizadores municipais, estaduais e federais tem gerado uma burocracia que incomoda o pequeno produtor principalmente. Têm-se tornado muito comum, em conversas entre os criadores e clientes que a intensificação da fiscalização tem gerado a desistência de muitos criadores. Acontece que, conforme o site da CIDASC, a identificação de todos os cerca de quatro milhões de bovinos em Santa Catarina é uma exigência principalmente dos países da Europa, em especial a Itália, para importarem os animais vivos do Estado. Assim, no fim do ano passado, através do Projeto de Rastreabilidade dos Bovinos e Bubalinos, havia sido firmado um compromisso com a Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) de, até maio deste ano, todo o rebanho estar identificado. No entanto, atendendo à realidade do oeste catarinense, onde os animais

escondem-se do frio, a partir de 1º de outubro, todo gado catarinense precisará do brinco para poder transitar pelo Estado. Os que não tiverem a identificação deverão ser abatidos. Todas as propriedades devem ser cadastradas, e cada animal recebe um brinco de identificação oficial do Estado, com características visuais e eletrônicas e registrado junto à CIDASC e ao Ministério da Agricultura. Santa Catarina é o único estado brasileiro que possui o seu próprio sistema, pois pretende manter a condição de ser também o único livre da febre aftosa sem vacinação.

Outro incômodo gerado pela intensificação da fiscalização, é a obrigatoriedade do preenchimento das Guias de Transporte Animal obrigatório para qualquer movimentação do animal bem como negociação do mesmo. Este sistema obriga os criadores dirigirem-se até a CIDASC mais próxima na região. O trânsito de animais tem sido o grande responsável pelo surgimento de doenças nos rebanhos, não só do estado como também de outras unidades da federação. Por isso o estado de Santa Catarina, juntamente com o Ministério da Agricultura está tomando providências e outras medidas, como fiscalização de trânsito através de barreiras fixas e moveis para controlar a movimentação de animais. Desta forma evita-se que enfermidades possam ser introduzidas no estado, trazendo prejuízos ao rebanho catarinense. "Este controle na movimentação de animais é feito através da Guia de Trânsito Animal, GTA." conforme a CIDASC.

### **Tecnológico**

A Agrolemos possui uma tecnologia simples em seu processo produtivo. O maquinário utilizado na produção das rações é considerado limitado, pois não permite à empresa a produção de rações granuladas, que é preferida por alguns criadores e único tipo indicado para ovinos e eqüinos. Desta forma a Agrolemos possui um potencial para crescimento neste quesito, estando no aguardo de um aumento no volume de suas vendas.

A empresa faz uso do software ISA SHOP, desenvolvido e mantido por uma empresa de tecnologia do próprio município. Este software permite realizar um controle de vendas bem como do estoque inicial e final.

A Agrolemos mantém uma página na internet com sessão de recados que são atualizados semanalmente. Porém esta página utiliza o layout da antiga empresa, quando eram juntos os setores de rações e o de negociação de animais. O cliente da Agrolemos não costuma fazer uso da internet para compras de ração animal.

A tecnologia não tem grande influencia na vida do pequeno produtor rural e sua

família. Para o produtor que se interessar em automatizar a sua produção, existem as estufas com calefação para a ave postura, ou o suíno em reprodução, bem como as ordenhas que tiram o leite de forma mais rápida e higiênica.

## **Cientes**

Segundo as observações dos proprietários da empresa, constata-se que o número de clientes da empresa corresponde a um percentual de 90% criadores e 10% são de outras agropecuárias da região que a compram para revender. Sendo que estes são considerados, pelos mesmos, clientes não rentáveis posto que a margem de lucro da empresa neste negócio se aproxima muito de zero.

Para se obter um maior conhecimento das características dos clientes que frequentam a Agrolemos, foram realizadas entrevistas com estes, conforme questionário em anexo, nos dias 10/09 e 11/09/2008. Essa pesquisa quantitativa teve a definição de sua amostragem de forma intencional, sendo que foram entrevistados todos os clientes que entraram na Agropecuária nestes dias.

Desta forma constatou-se que:

Conforme a Tabela 11, praticamente a metade dos clientes, que costumam frequentar a loja da Agrolemos, o faz por serem clientes antigos, ou seja, a empresa tem uma grande dependência dos clientes conquistados durante anos de atuação no mercado. Também foi percebido, por meio de conversa informal com os entrevistados, que grande número destes o fazem por serem clientes cativos dos últimos sócios a entrarem na sociedade da empresa, que trabalhavam no mesmo ramo.

Um número significativo dos entrevistados, 27,8%, são clientes por interesse de localização, posto que a empresa está localizada em uma importante via de acesso à parte da zona rural do município separada pelo rio Oliveira, pode indicar uma grande oportunidade para a empresa. Pode-se constatar que nenhum dos entrevistados frequentou a empresa por motivo da qualidade do produto.

*Tabela 17: Razão Porque Frequenta*

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Próximo ao trabalho	10	27,8%
Qualidade do produto	0	0%
Preço	4	11,1%

Indicação	2	5,6%
Cliente antigo	17	47,2%
Atendimento	3	8,3%
Total	36	100%

Fonte: Pesquisa clientes

Pode-se constatar que a grande maioria, 61,1%, escolhe a Agrolemos por causa de sua reconhecida atuação no ramo de rações animais. Sendo que um número ainda pequeno, 38,9%, em comparação ao motivo maior, são clientes para todas as soluções em criação animal, como medicamentos, ferramentas e fertilizantes.

Tabela 18: Produtos consumidos

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ração animal	22	61,1%
Medicamentos	0	0%
Ferramentas	0	0%
Fertilizantes	0	0%
Todos	14	38,9%
Total	36	100%

Fonte: Pesquisa clientes

Na Tabela 13, percebeu-se que metade dos consumidores entrevistados frequenta a Agrolemos uma vez a cada duas semanas, e 22,2% o fazem pelo menos uma vez por mês, totalizando um número de 72,2% dos clientes que frequentam a loja pelo menos a loja uma vez a cada quinze dias. Este grande número pode apresentar uma oportunidade para conseguir fidelizar o cliente da empresa, para isso a Agrolemos poderia disponibilizar uma rota quinzenal onde não seria necessário o deslocamento deste cliente até a mesma.

Tabela 19: Frequência vinda até a Agrolemos

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Todos os dias	2	5,6%



Duas ou três vezes a semana	0	0%
Uma vez por semana	8	22.2%
Uma vez cada duas semanas	18	50%
Uma vez por mês	8	22.2%
Total	36	100%

Fonte: Pesquisa clientes

Quando questionados quanto costumam desembolsar a cada vinda na Agrolemos, 72,2% dos consumidores afirmaram que sua conta sai por mais de R\$30,00. As compras num valor acima deste podem indicar uma boa margem de lucro suficiente para justificar o investimento em uma rota quinzenal até seus clientes mais rentáveis.

Tabela 20: Qual o gasto por dia/visita

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até R\$10,00	5	13,9%
Entre R\$10,01 e R\$30,00	5	13,9%
Entre R\$30,01 e R\$100,00	16	44,4%
Mais de R\$100,00	10	27,8%%
Total	36	100%

Fonte: Pesquisa clientes

Foi constatado que 91,9% dos clientes, quase a totalidade destes, são os próprios donos das propriedades, indicando serem em sua maioria pequenas propriedades. A empresa pode aproveitar-se da chance de manter o contato direto com os administradores de suas propriedades e assim criar laços de parcerias com estes. Desta forma pode criar inclusive uma forma de apoio e incentivo alternativo, tipo informacional de leis e projetos governamentais, aos pequenos criadores.

Tabela 21: Realizador das compras

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Proprietário da criação	33	91,9%
Gerente da criação	1	2,7%

Parente	1	2.7%
Funcionário	1	2.7%
Total	36	100%

Fonte: Pesquisa clientes

Conforme a Tabela 16, apenas 44,5% dos clientes entrevistados, quase a metade destes, tem a criação dos animais como sua principal atividade para aquisição de sua renda. Este fator denota que nem todos os clientes são de fato criadores "profissionais", assim um foco de atenção deve ser dado a este tipo de cliente, que pode necessitar de um atendimento mais específico, como exemplo explicativo sobre os métodos de aplicações dos produtos.

Tabela 22: Qual é a profissão

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Aposentado	6	16,7%
Criador	16	44,5%
Comerciante	5	13,8%
Técnico	8	22,3%
Afazeres domésticos	1	2,7%
Funcionário público	0	0%
Total	36	100%

Fonte: Pesquisa clientes

Quando questionados se trabalham próximo à localização da empresa, uma grande maioria, 94,5%, disse que sim. Como constatado na questão razão de freqüentar a loja, o fator localização se apresenta como uma importante vantagem da empresa.

Tabela 23: Trabalha próximo

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	34	94,5%
Não	2	5,5%
Total	36	100%

Fonte: Pesquisa clientes

Conforme a pesquisa pode-se perceber que todos os clientes eram criadores de algum tipo de animal. Sendo que a maioria, 55,5%, era criadora de gado bovino, e um segundo grupo de 16,6% cria suíno. Estas quantidades mostram a importância da criação de animais de médio e grande porte para a empresa. Um alto número de clientes, 16,6% criam cavalos, porém este tipo de animal requer uma ração (granulada) que não pode ser fabricado pela empresa.

*Tabela 24: Quais animais cria*

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Bovino	20	55,5%
Suíno	6	16,6
Caprino	0	0%
Eqüino	8	22,2%
Ave	2	5,5%
Doméstico	4	11,2%
Total	40	100%

*Fonte:* Pesquisa clientes

Quanto a finalidade das criações, percebe-se um equilíbrio pelas razões da criação, porém um número de 61,1% destes produzem para posterior comercialização de seu produto final, denotando ai uma chance para a criação de uma parceria de cadeia de valor entre a empresa e seu cliente. Assim a Agrolemos estará trabalhando para a fidelização do cliente.

*Tabela 25: Finalidade da criação*

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Próprio	14	38,9%
Corte/negócio	16	44,4%
Leite/reprodução/ovo	6	16,7%
Total	36	100%

*Fonte:* Pesquisa clientes

Conforme percebido na característica demográfica de Tijucas, a maioria dos proprietários de terra são pequenos criadores. Esta característica é confirmada pelo percentual da Tabela 20 de 50% dos criadores terem até 5 animais de criação. Porém um número significativo de 36,8% possui uma criação média entre 16 e 100 animais.

*Tabela 26: Tamanho da produção*

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 5 animais	18	50%
Entre 6 e 15 animais	2	5,6%
Entre 16 e 30 animais	6	16,6%
Entre 31 e 100 animais	8	22,2%
Mais de 100 animais	2	5,6%
Total	36	100%

*Fonte:* Pesquisa clientes

Quando questionados se tinham conhecimento que a empresa produz a própria ração, quase todos, 91,6% afirmaram ter conhecimento deste fato. Foi percebido que este pequeno número de clientes que não detinham este conhecimento eram clientes de produtos que a empresa não produz, e sim revende como as rações para animais domésticos.

*Tabela 27: Conhecimento da produção própria da Agrolemos*

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	33	91,6%
Não	3	8,4%
Total	36	100%

*Fonte:* Pesquisa clientes

### **Concorrentes**

Os concorrentes da Agrolemos são as agropecuárias da região, bem como as empresas maiores que vendem seus produtos para as outras agropecuárias ou diretamente aos grandes criadores. Esta abordagem direta das grandes produtoras de ração parece ser, segundo as informações dos proprietários, a grande causa da diminuição do número de vendas da Agrolemos. Entre estes grandes produtores que concorrem com a Agrolemos estão a empresa SUPRA de Itajaí, e a empresa Perdigão, da região oeste catarinense. É importante ressaltar

que nenhum dos estabelecimentos do município de Tijuca revende as rações da Agrolemos, pois temem que os clientes dirijam direto à Agrolemos sem passarem por seus estabelecimentos.

Um outro fator que parece ameaçar a empresa é que os próprios grandes criadores, que por vezes preferem comprar seus próprios insumos e misturarem em sua propriedade. Desta forma estes garantem um desconto quando compram em grandes quantidades.

Ingrediente como milho, soja, sorgo e outros fornecem praticamente todos os nutrientes. Assim na casquinha de soja, por exemplo, encontra-se energia, proteína, todos os aminoácidos, todas as vitaminas, e todos os minerais que os animais utilizam. Porém alimentar com somente uma das opções de grãos não é indicado, pois é necessário haver um equilíbrio entre proteína, energia, vitamina e aminoácido. Para completar as necessidades dos animais é necessário combinar vários alimentos para que o resultado final seja um composto mais balanceado e eficiente do ponto de vista nutricional.

Foi realizada no dia 12/09/2008, uma pesquisa tipo cliente oculto nas duas principais concorrentes da Agrolemos dentro da área urbana do município de Tijuca. Nelas foi realizada uma pesquisa qualitativa de preços, bem como uma análise qualitativa do atendimento e a variedade de produtos.

Quanto a rações para gado bovino, na Tabela 22 mostra que a Casa do Agricultor trabalha com um produto um pouco mais em conta no quesito lactação, e uma grande diferença no produto direcionada para a engorda do animal. Este produto direcionado para a engorda do animal foi constatado, pelos proprietários, tratar-se de um produto com pouca saída, sendo apenas comercializada sob encomenda para poucos clientes. Porém a Agrolemos tem uma boa vantagem quanto ao preço do produto Casquinha de soja, que é muito utilizado pelos criadores de bovinos e por isso chama muito os clientes, e não sendo alcançado pela recente promoção da agropecuária Agrofertil que baixou seu preço à R\$11,25. No restante dos produtos a Agrolemos mostrou ser uma boa opção, quanto ao preço, para seus consumidores. Sendo que este é um fator notadamente de grande importância na hora da escolha da compra do produto na região.

*Tabela 28: Comparativos preços ração bovino (25 kg)*

Bovino	Agrolemos	Agrofertil	Casa do Agricultor
Lactação	R\$19,80	R\$22,00	R\$19,00
Engorda	R\$18,00	Não possui	R\$16,50
Bezerro	R\$18,50	R\$23,00	não possui

Casquinha de soja	R\$11,00	R\$11,25	R\$13,00
Milho inteiro (25Kg)	R\$15,00	R\$16,00	R\$15,40
Trigo (30Kg)	R\$13,90	R\$14,00	R\$14,64

Fonte: Pesquisa concorrentes

As empresas comparadas mostraram não ter todas as variedades para as fases de criação disponível para os gados suínos, assim pode-se perceber a especialidade da empresa neste ramo de produção de rações. Porém comparando os preços dos produtos revendidos pela empresa Casa do Agricultor, estes conseguem um valor considerável para revenda destes produtos para inicial e crescimento, adquirindo uma vantagem sobre a Agrolemos.

*Tabela 29: Comparativo preço ração suíno (25 kg)*

Suíno	Agrolemos	Agrofértil	Casa do Agricultor
Reprodução	R\$21,50	Não possui	Não possui
Inicial	R\$21,90	Não possui	R\$17,00
Crescimento	R\$18,00	R\$23,00	R\$17,90

Fonte: Pesquisa concorrentes

Quanto aos preços e disponibilidades dos produtos para as finalidades de criação de aves, percebeu-se que a Agrolemos é capaz de fazer preços muito melhor que a de seus concorrentes.

*Tabela 30: Comparativo preços ração ave(25Kg)*

Aves	Agrolemos	Agrofértil	Casa do Agricultor
Postura	R\$19,00	R\$25,00	R\$29,90
Inicial	R\$21,90	R\$26,00	R\$36,50
Crescimento	R\$21,00	R\$25,00	R\$36,50

Fonte: Pesquisa concorrentes

Quanto às empresas visitadas podem-se constatar algumas características presente em cada uma destas.

A Agrofértil mostrou ter um bom atendimento, sendo que o entrevistador foi atendido com total atenção, e a empresa mostrou ter uma boa variedade de produtos, superando em muito o volume de variedades disponíveis pela Agrolemos em seu balcão. Em conversas

informais com os clientes da Agrolemos, os proprietários perceberam que esta empresa peca na sua prestação de serviço de entrega dos produtos.

A Casa do Agricultor possui vários atendentes no balcão, porém o atendimento não foi tão positivo quanto ao outro concorrente. É a agropecuária mais antiga da região por isso possui muitos clientes cativo. A sua variedade mostra-se muito superior ao da Agrolemos, bem como da Agrofertil.

### **Fornecedores**

O bom relacionamento com fornecedores é fundamental para o andamento da empresa. Conseguir negociar condições mais adequadas de compras, entregas das mercadorias dentro dos prazos estabelecidos e recebimento de todos os insumos do pedido de compra é de extrema importância. Agrolemos não depende de seus fornecedores. Estes trabalham em espécie de parceria quando é de interesse das duas empresas e o preço é acordado o negócio é fechado.

A Agrolemos utiliza-se de vários fornecedores, pois além de sua produção própria comercializa uma ampla variedade de produtos. Dentre os principais fornecedores estão:

- Arno Gervasi – vende carga fechada de farelos de grãos;
- Uniquímica - núcleos, nutrientes, sais minerais para a composição das rações;
- Produtor de Gaspar – é a principal fornecedora de casquinha de soja

### **Análise SWOT**

A análise SWOT é uma consequência de toda a fase do diagnóstico atual de marketing, que incluem as análises dos ambientes internos e externo bem como a avaliação atual de marketing dos 4 P's de marketing.

Nesta etapa serão apresentadas as ameaças e oportunidades encontradas no ambiente externo.

*Tabela 31: Oportunidades e ameaças*

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A localização de Tijucas pode-se considerar privilegiada, estando próximo a cidades grandes, e de meios de escoação de seus produtos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise mundial de alimentos e consequente aumento de preços no mundo todo, afetando muito o pequeno produtor;</li> <li>• O Brasil não é auto-suficiente na</li> </ul>

- A grande área rural bem como geografia propicia para criação de Tijuças e seus vizinhos;
  - Característica da migração de Tijuças e região de colonos, ocupadores dos vales e criadores de animais, como sustento.
  - O Brasil é um dos grandes produtores mundiais de alimentos, incluem-se grãos e animais;
  - Maioria dos estabelecimentos rurais catarinense é de agricultura familiar, sendo recomendável a produção intensiva de animais;
  - Tendência no aumento de demanda de proteína animal, com o aumento do poder de compra da população do planeta;
  - A Agrolemos está devidamente reconhecida pelos órgãos reguladores do governo;
  - Santa Catarina é livre de vacinação contra febre aftosa, tendo os mercados Europeus e Americano abertos para animais vivos.
  - Metade dos clientes que freqüentam a Agrolemos, o fazem por serem clientes cativos;
  - Os clientes freqüentam a empresa por sua conhecida atuação no ramo de rações;
  - É alta a freqüência de compra no mês por parte dos clientes;
  - Os clientes costumam gastar um valor considerável cada visita à loja;
  - Contato direto com os proprietários das criações, facilitando o contato com os clientes;
  - Grande número de criadores de animais de médio e grande porte, que demandam maiores quantidades de cuidados;
- produção de trigo, estando assim muito dependente das variações mundiais no preço deste importante insumo na produção de rações;
- O crescente aumento da burocracia e exigências para as pessoas que desejam criar e comercializar animais e produtos advindos deste;
  - Obrigatoriedade de identificação de todos os animais do rebanho, bem como o registro para qualquer negociação e transporte dos animais pelo estado e fora deste;
  - Proibida a entrada de animais vivos provenientes de outro estado em Santa Catarina;
  - Produção é limitada pela desatualização do maquinário produtivo da Agrolemos, e o alto avanço tecnológico disponível no mercado;
  - Nenhum dos clientes entrevistados da Agrolemos efetua sua compra por reconhecer a qualidade dos produtos da empresa;
  - Poucos clientes freqüentam a empresa para todas as suas soluções no ramo de criação animal;
  - Alto o número de clientes que não são criadores "profissionais";
  - A alta porcentagem de clientes que freqüentaram a empresa durante a entrevista trabalham próximo da empresa, podendo ser o único motivo para a seguirem visitando. Concorrentes melhores localizados podem adquirir vantagem em relação à Agrolemos;
  - Muitos criadores com uma criação pequena;
  - Grandes concorrentes de marca produtores de ração, negociam



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto número de proprietários de criação que agregam valor a seu produto final, denotando um segmento de mercado possível de ser investido;</li> <li>• A variedade e o preço das rações é melhor que a dos concorrentes direto;</li> <li>• A Agrolemos não depende de seus fornecedores.</li> </ul>	<p>diretamente com os médios e grandes produtores da região, gerando um valor de custo mais baixo que o praticado pela Agrolemos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agropecuaristas do município não comercializam os produtos da Agrolemos;</li> <li>• Ameaças de produtos substitutos utilizados pelos criadores, como a casquinha de soja;</li> <li>• Concorrente direto mais antigo com um alto número de clientes fiéis;</li> <li>• A Agrolemos depende das variações de preço suscetíveis às forças ambientais.</li> </ul>
---	---

Neste quadro serão apresentadas as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno da empresa.

*Tabela 32: Forças e fraquezas*

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocação familiar do empreendedor na criação de animais;</li> <li>• Experiência adquirida com quinze anos de atuação no ramo de produção, e conhecimento dos novos sócios de atuação no ramo;</li> <li>• Tomada de decisões interna descentralizada;</li> <li>• Empresa bem localizada, próximo a zona rural do município;</li> <li>• Grande capacidade produtiva;</li> <li>• A empresa oferece soluções para os clientes e não se limita a seu potencial produtivo de rações;</li> <li>• Balanceamento nutricional das rações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa especialidade dos funcionários, apesar da experiência de dez anos do funcionário empacotador;</li> <li>• Longa falta de controle e estudos financeiro da empresa;</li> <li>• Falta de política de contratação, treinamento, cargos e salários;</li> <li>• Ambiente altamente informal dentro da empresa;</li> <li>• Limitação de fabricação de seus produtos, para rações granuladas;</li> <li>• Capacidade produtiva ociosa;</li> <li>• Por não ser capaz de produzir rações granuladas, não pode atender diretamente com seus próprios produtos os criadores</li> </ul>

<p>ofertadas estão compatíveis com as exigências do mercado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os preços praticados são melhores que os concorrentes diretos no município;</li> <li>• As relações públicas é bem trabalhada pelo grande contato que o proprietário possui com os criadores da região, bem como os eventos realizados no município que estão relacionados com a criação de animais;</li> </ul>	<p>de ovinos e eqüinos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os produtos produzidos pela Agrolemos já passaram por todas as fases do ciclo de vida do produto, sendo que seus produtos passam por uma fase de reintrodução;</li> <li>• Empresa parou de dar ênfase à venda pessoal;</li> <li>• A empresa faz pouco uso de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas;</li> </ul>
--	---

### Opções Estratégicas

Com base nas análises dos ambientes interno e externo realizado, foi adotada pela empresa a opção estratégica de segmentação geográfica de mercado, posto que a empresa localiza-se numa região muito propícia para este mercado. A Agrolemos está localizada exatamente no final do perímetro urbano do município de Tijucas, onde o limite deste se confunde com o início da área rural de Canelinha. Apresentando, desta forma, um grande mercado de pequenos proprietários de terra caracterizados pela agricultura familiar. Um fato importante para tanto é a característica migratória de nossa região, mais voltada para a subsistência familiar que para a exploração intensiva da terra.

Percebeu-se que a empresa está muito identificada com os consumidores daquela região, e entende a sua necessidade, podendo desta forma atendê-los de forma eficaz. Portanto o mercado alvo da empresa, são os pequenos proprietários de criação animal daquela região rural de Tijucas.

### Formulação dos Objetivos

A missão que norteará a organização será a de oferecer produtos com qualidade e confiáveis de forma que garanta uma boa satisfação das necessidades dos clientes e, conseqüentemente, garantir que este cliente seja fiel na hora de decidir onde efetuar suas compras. Assim ficou decidido entre os colaboradores da Agrolemos que a missão será:

*"Tornar acessíveis soluções de qualidade e confiáveis para os pequenos criadores de animais. Buscando sempre a satisfação e fidelização total do cliente em forma de*

*parceria".*

Para que esta missão seja finalmente alcançada ficou decidido em comum acordo entre os colaboradores que a empresa necessita garantir a fidelização de todos os clientes que já efetuam parte de suas compras na empresa. De forma que estes criadores sintam que sua criação faça parte de uma parceria com a Agrolemos. Outro objetivo definido pelos colaboradores será garantir um aumento de 50% nas vendas de rações de forma que a empresa possa alcançar um lucro suficiente que permita maiores investimentos nas áreas de produção.

Os objetivos ficaram assim determinados então:

*Garantir a fidelização dos criadores de animais do município e região.*

*Aumentar em 50% a quantidade de vendas da empresa.*

### **Formulação das Estratégias**

Para poder alcançar os objetivos propostos e o mercado-alvo da empresa, foram elaboradas as seguintes estratégias tendo com base o composto de marketing (4P's):

#### **PRODUTO:**

##### **Estratégia 1: Efetuar controle de consumo dos clientes por tempo.**

A empresa não faz uso de um controle de seus clientes. Esta pode ser uma eficiente ferramenta estratégica, que serve para manter-se inteirado das necessidades dos clientes. Desta forma, a empresa poderá ter um controle dos produtos almejados pelos clientes bem como efetuar um planejamento de compras mais eficaz.

##### **Estratégia 2: Implantação de um sistema de pedidos incentivado.**

Não existe na região nenhuma empresa que realize este tipo de serviço, é mais comum que o cliente dirija-se até as agropecuárias da região, ou apenas os médios e grandes criadores recebem visitas dos vendedores das grandes produtoras de ração, que tiram os pedidos e depois efetuam a entrega. A empresa deve fornecer este tipo de serviço a seus clientes se quiser manter-se competitiva.

#### **PRACA:**

**Estratégia 3: Implantação de um sistema de entregas com rotas pré-definidas semanalmente.**

A Agrolemos normalmente efetua suas entregas conforme a solicitação do cliente, não

havendo um planejamento de uma rota pensada com este fim, de forma que possa reduzir os gastos com transporte, fornecer um serviço de qualidade, e aproveitar a oportunidade para confirmar o próximo pedido.

### **PROMOÇÃO:**

#### **Estratégia 4: Implantação de uma força de vendas.**

A empresa necessita aumentar o número de seus clientes para continuar aberta. Desta forma faz-se necessário que uma força de vendas aborde os clientes de forma a garantir sua parceria com a empresa.

### **PREÇO:**

#### **Estratégia 5: Plano de conscientização dos clientes sobre as vantagens da nutrição de animais essencialmente por rações.**

Posto que é reconhecidamente melhor uma dieta balanceada para a manutenção do rebanho e conseqüentemente resultados mais satisfatórios para a finalidade proposta da criação, é preciso que se conscientize o cliente das vantagens de se manter uma dieta a base de ração. E assim vislumbrar nos consumidores as vantagens de se investir no agronegócio para sua família e toda a comunidade.

### **Formas de Implementação**

Serão descritas as ações que serão utilizadas pela Agrolemos para alcançar suas estratégias e conseqüentemente seus objetivos.

### **PRODUTO:**

#### **Estratégia 1: Efetuar controle de consumo dos clientes por tempo.**

*Tabela 33: Ações referentes à estratégia 1*

<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custos em reais</b>
Utilização própria do software instalado na empresa, realizando cadastramento de todos os clientes.	Janeiro 2009	Rosângela	-
Realizar alimentação diário do sistema do consumo por cliente.	Março 2009	Rosângela	-

Geração de relatórios semanais sobre o consumo.	Março 2009	Rosângela	-
---	------------	-----------	---

Nesta área a empresa poderia incrementar seu potencial fazendo uso de um software que lhe permita "gerenciar" a criação de seus clientes. Desta forma após um período indicado pelo sistema conforme número e tipo dos animais, ela própria estaria entrando em contato com os clientes ofertando os produtos necessários. A empresa já possui um programa em uso que possibilita este tipo de controle. Desta forma o sistema precisa ser aproveitado gerando assim informações muito valiosas para o bom funcionamento do serviço, permitindo à Agrolemos fornecer soluções e não apenas vender rações.

### **Estratégia 2: Implantação de um sistema de pedidos incentivado.**

*Tabela 34: Ações referentes à estratégia 2*

<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custos em reais</b>
Utilização dos relatórios de consumos por clientes para programação dos pedidos.	Abril 2009	Rosângela	-
Ligações semanais ou quinzenais para confirmação das entregas dos pedidos.	Abril 2009	Rosângela	R\$300,00
Confirmação dos pedidos para a próxima entrega.	Maio 2009	Waldemir	-

Com as informações geradas pelo sistema de controle de consumo por cliente, permitirá que a empresa realize contato direto com os clientes de forma a confirmar os pedidos. Assim possibilitará a criação de rotas para a entrega dos produtos. O sistema também possibilitará uma melhor programação para as compras de insumos.

### **PRACA:**

**Estratégia 3: Implantação de um sistema de entregas com rotas pré-definidas semanalmente.**

Tabela 35: Ações referentes à estratégia 3

<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custos em reais</b>
Estudo de rotas otimizadas semanais ou quinzenais de entregas.	Março 2009	Waldemir	-
Troca de caminhão, por van mais econômica	Fevereiro 2009	Waldemir	-
Implantação, controle e constante melhoramento das rotas evitando desperdício.	Março 2009	Waldemir	R\$0,20 por Km

Com um sistema de entregas pré-definidos a empresa poderá estar fornecendo um serviço mais especializado e com um menor custo de transporte posto que a rota semanal poderá atender mais de um cliente por viagem, bem como realizar os pedidos das próximas viagens.

### **PROMOÇÃO:**

#### **Estratégia 4: Implantação de uma força de vendas.**

Tabela 36: Ações referentes à estratégia 4

<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custos em reais</b>
Realização de visitas até as propriedades de forma a cativar os clientes e criar parcerias com estes.	Janeiro 2009	Andrea Lemos e Paulo Lemos	R\$0,20 por Km

A empresa precisa trabalhar em forma de parceria com os clientes, de forma a ganhar sua confiança, garantindo a fidelidade dos clientes, para assim aumentar suas vendas. Para isto a empresa deve dirigir-se até estes para que o negócio seja fechado entre empresa e cliente.

**PREÇO:**

**Estratégia 5: Plano de conscientização dos clientes sobre as vantagens da nutrição de animais essencialmente por rações.**

*Tabela 37: Ações referentes à estratégia 5*

<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custos em reais</b>
Preparação de workshops como forma de conscientização dos clientes da importância da criação animal por rações balanceadas.	Janeiro 2009	Paulo Lemos, Zootecnista, e Veterinário	R\$1000,00
Treinamento do pessoal para apresentação deste.	Fevereiro 2009	Paulo Lemos	R\$1200,00

Posto que muitos criadores dispensam por conta própria a criação por rações balanceadas, um aumento progressivo poderia ser logrado se uma força para a conscientização destes criadores fosse formada. Estes workshops poderão ser aproveitados para serem apresentados na própria empresa, nas visitas para cativar os clientes, e também pode ser utilizados nas feiras, leilões e eventos realizados na cidade e região com afinidade com o agronegócio.

### **Avaliação e Controle do Plano de Marketing**

A avaliação e o controle constante do plano de ações de marketing é muito importante, pois sabe-se que o plano pode se tornar obsoleto antes mesmo de sua implantação, e a fim de evitar prejuízos e desvios na busca dos objetivos, faz-se necessário o uso de mecanismos para o acompanhamento do plano.

Pode ser utilizado o seguinte modelo como mecanismo de avaliação e controle:

Tabela 38: Avaliação e controle do Plano Estratégico de Marketing

Ação	Responsável	Data de execução	Custo previsto	Custo realizado	Desvios ocorridos na execução da Ação
<b>Resultado da avaliação:</b>					
1)					
2)					
3)					
<b>Correções necessárias:</b>					
1)					
2)					
3)					
<b>Medidas de ação:</b>					
1)					
2)					
3)					
<b>Data da avaliação:</b>	_ / _ / _				



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as empresas que desejarem ter uma vida longa e sucesso no mercado na qual atua, necessitará de planejamento. Planejar significa trabalhar dentro de uma realidade, reduzindo-se, assim, as incertezas.

O processo de planejamento dentro de qualquer organização deve ser flexível, participativo e voltado para ações, envolvendo todos os indivíduos da empresa na busca pelos objetivos almejados. Assim o plano estratégico de marketing se apresenta como um documento valioso para a empresa, pois através das estratégias estabelecidas, a empresa poderá, dentre outros benefícios, aumentar sua participação no mercado e garantir a fidelização dos clientes.

O estudo realizado constatou que a implantação do plano estratégico de marketing para a Agrolemos Rações e Pecuária Ltda. é viável, neste foram definidos os custos das ações a serem realizadas, sempre levando em consideração as limitações da empresa.

Através do plano estratégico de marketing, a organização em questão pôde analisar seu ambiente interno e externo de marketing, gerando assim uma análise SWOT com suas respectivas oportunidades, ameaças, forças, e fraquezas.

Na parte do subsistema de adaptação, foi definida a missão, "Tornar acessíveis soluções de qualidade e confiáveis para os pequenos criadores de animais. Buscando sempre a satisfação e fidelização total do cliente em forma de parceria", que norteará o caminho desta. Lembrando que quando esta missão não estiver mais condizente com os objetivos da empresa uma outra missão deverá ser confeccionada. Faz parte deste subsistema a definição dos objetivos da empresa, garantir a fidelização dos criadores de animais do município e região e aumentar em 50% a quantidade de vendas da empresa, bem como as estratégias utilizadas para atingir estes objetivos, efetuar controle de consumo dos clientes por tempo, implantação de um sistema de pedidos incentivado, implantação de um sistema de entregas com rotas pré-definidas semanalmente, implantação de uma força de vendas, plano de conscientização dos clientes sobre as vantagens da nutrição de animais essencialmente por rações.

Para a ativação deste plano, foram definidos os planos de ações. Estes foram definidos quanto a objetivos, prazos, responsáveis e gastos. E posteriormente foi proposto um plano para avaliação e o controle do plano estratégico de marketing a ser implantado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 1993.

CIDASC. Companhia Integrada de Desenvolvimento. Disponível em: [www.cidasc.sc.gov.br/html/default.asp](http://www.cidasc.sc.gov.br/html/default.asp). Acesso em 19/09/2008.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul, **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos H. N. **Administração de Marketing:** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CRUZ NETO, Otávio. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: vozes, 1994.

EPAGRI. **Agropecuária Brasileira.** Disponível em: [www.bancadigital.com.br/epagri/reader/](http://www.bancadigital.com.br/epagri/reader/). Acesso em 07/09/2008.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michel D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS Jr, G. H. LUCK, D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

GOVERNO, Distrito Federal. Disponível em: [http://www.compras.df.gov.br/publico/item\\_edital.asp?id=13076](http://www.compras.df.gov.br/publico/item_edital.asp?id=13076). Acesso em 19/09/2008.

HITT, A. Michael. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing:** metodologia e planejamento. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaro. **Introdução administração.** 5ª ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NICKELS, William; WOOD, Marian B. **Marketing:** relacionamentos, valor. Rio de Janeiro: editora lte, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, métodos e práticas.** 12ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCHEL, Sylvia M. **Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, James A; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

TIJUCAS, Prefeitura Municipal. **Secretaria de Agricultura.** Disponível em: [www.tijucas.sc.gov.br/agricultura/index.htm](http://www.tijucas.sc.gov.br/agricultura/index.htm). Acesso em 07/09/2008.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

WIKIPEDIA, **Análise Swot.** Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT), acesso em 20 abr. 2008.

**ANEXOS**

**QUESTIONÁRIO**

Pesquisa apresentada para Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da UFSC.  
Nos dias 10/11 Setembro/2008.

**1 Porque razão você freqüenta a Agrolemos?**

- A ( ) próximo ao trabalho
- B ( ) qualidade do produto
- C ( ) preço
- D ( ) indicação
- E ( ) cliente antigo
- F ( ) atendimento

**2 Quais produtos costuma comprar?**

- A ( ) ração animal
- B ( ) medicamentos
- C ( ) ferramentas
- D ( ) fertilizante
- E ( ) todos

**3 Qual freqüência visita a Agrolemos?**

- A ( ) todos os dias
- B ( ) duas a três vezes por semana
- C ( ) uma vez por semana
- D ( ) uma vez cada duas semana
- E ( ) uma vez por mês

**4 Quanto costuma gastar?**

- A ( ) até R\$ 10,00
- B ( ) entre R\$ 10,01 e R\$ 30,00
- C ( ) entre R\$ 30,01 e R\$ 100,00
- D ( ) mais de R\$ 100,00

**5 Quem geralmente efetua as compras?**

- A ( ) proprietário
- B ( ) gerente de criação
- C ( ) familiar
- D ( ) empregados

**6 Qual a sua principal atividade profissional?**

- A ( ) aposentado
- B ( ) criador

- C ( ) comerciante
- D ( ) técnico
- E ( ) afazeres doméstico
- F ( ) funcionário público

**Trabalha próximo?**

- A ( ) sim
- B ( ) não

**Quais animais cria?**

- A ( ) bovino
- B ( ) suíno
- C ( ) caprino
- D ( ) eqüino
- E ( ) ave
- F ( ) doméstico

**Qual a finalidade de sua criação?**

- A ( ) próprio
- B ( ) corte
- C ( ) leite

**Qual o tamanho de sua principal criação?**

- A ( ) até 5 cabeças
- B ( ) entre 6 e 15
- C ( ) entre 16 e 30
- D ( ) entre 31 e 100
- E ( ) mais de 101 cabeças

**Você sabia que produzimos a própria ração?**

- A ( ) sim
- B ( ) não

## QUESTIONÁRIO

Pesquisa de preço Agropecuárias – dia 12/09/2008

### BOVINO

<b>Fase do animal</b>	<b>Preço</b>
Lactação	
Engorda	
Bezerro	
Casquinha	
Milho	
Trigo	

### SUÍNO

<b>Fase do animal</b>	<b>Preço</b>
Reprodução	
Inicial	
Crescimento	

### AVES

<b>Fase do animal</b>	<b>Preço</b>
Postura	
Inicial	
Crescimento	