

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

IGOR NITZKE DAS NEVES

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA EMPRESA UNIFERTIL

São Leopoldo

2015

Igor Nitzke das Neves

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA EMPRESA UNIFERTIL

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Nome do Orientador: Prof. Gustavo Martins

São Leopoldo

2015

Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	7
3. ANÁLISE INTERNA	9
3.1. Caracterização da Empresa	9
3.2. Norteadores Estratégicos	10
3.3. Fatores-chave de sucesso (FCS)	11
3.4. Objetivos estratégicos	11
3.5. Segmento-alvo, Posicionamento Mercadológico e Mix de Marketing ...	12
3.5.1. Segmento-alvo	12
3.5.1.1. Representante de Vendas	14
3.5.2. Posicionamento Mercadológico	14
3.5.3. Marketing Mix	18
3.5.3.1. Produto	18
3.5.3.2. Preço e Promoção	19
3.5.3.3. Praça	20
3.6. Panorama de Vendas	20
3.7. Satisfação de Cliente	21
3.8. Modelagem do Negócio	22
4. ANÁLISE EXTERNA	23
4.1. Análise das Macrotendências do Ambiente Externo	23
4.2. Análise do Mercado de Fertilizantes	26
4.2.1. Análise Qualitativa	26
4.2.2. Análise Quantitativa	27
4.3. Análise da Concorrência	28
4.4. Análise da Indústria de Fertilizantes	31
5. MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA	32
6. CONSIDERAÇÕES	33

7. NOVOS DIRECIONAMENTOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	34
7.1. Revisão dos Nortes Estratégicos	34
7.2. Revisão dos Objetivos Estratégicos	35
7.3. Revisão do Composto de Marketing (Mix de Marketing)	36
7.4. Revisão da Segmentação e Posicionamento	37
7.5. Planos de Ação	39
8. RESULTADOS	42
8.1. Indicadores	42
8.2. Controles de Execução do Plano	42
9. ANEXO	43
9.1. Matriz Swot de Análise Estratégica	42
10. BIBLIOGRAFIA	44

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), até 2050 o mundo será habitado por mais de 9 bilhões de pessoas, que dependerão de um aumento, entre 60 e 90%, na produção de alimentos, com seu correspondente impacto no meio ambiente.

Os maiores produtores de grãos do mundo, como Estados Unidos, China, Índia e Rússia, já, praticamente, atingiram a sua capacidade máxima produtiva tanto em aberturas de novas áreas como em aumento de produtividade.

Diante deste cenário, o Brasil, ao lado de alguns países Africanos, passa a ser, cada vez mais, destacado como um dos últimos celeiros agrícolas para desenvolvimento visto a sua grande área agricultável a ser explorada e o seu potencial para aumento de produtividade.

Acompanhando esta tendência, o Rio Grande do Sul (RS), nos últimos 5 anos, apresentou crescimento médio de 6% ao ano no consumo de fertilizantes, chegando em 2014 ao recorde de 4.070.000 de toneladas.

Por este motivo, a cada ano que passa, empresas multinacionais desembarcam em solo Brasileiro e Gaúcho em busca de novas oportunidades, desde recebimento de grãos, venda (fornecimento) de tecnologia, etc. Este movimento está provocando mudanças, também, nos clientes, onde os mesmos estão migrando de simples consumidores para demandantes de produtos e serviços que, além de satisfazer suas necessidades, agreguem aumento de produtividade nas suas lavouras.

Atualmente o mercado de fertilizantes do RS é disputado por 14 empresas, sendo que 5 (Yara, Piratini, Unifertil, Mosaic e Heringer) são responsáveis por 77% de todas as entregas.

Este quadro constante de inovações tecnológicas, globalização e impasses sociais mudam o panorama empresarial vigente no mundo contemporâneo. Tais questões incitam as empresas, que criam produtos ou prestam serviços, a se adaptar ao mercado obedecendo às prerrogativas nele exigidas.

Nesse contexto de expansão e mudança, o Plano de Marketing se apresenta como uma ferramenta importante para tomada de decisão corporativa, servindo como uma bússola, norteando as iniciativas mercadológicas da organização a fim de torná-la mais competitiva e, como consequência, permanecendo no mercado. Segundo KOTLER (2002), a utilização do Plano de Marketing torna as empresas menos vulneráveis às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível superar os concorrentes planejando cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes, o que reduz os problemas da comercialização e planejamento dos produtos. O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir.

No decorrer deste trabalho serão desenvolvidas as seguintes ações:

a- análise interna da empresa através dos seus direcionadores estratégicos, segmentação e posicionamento, mix de marketing, panorama de vendas e satisfação de clientes.

b- análise Externa, avaliando o macro ambiente e as suas influências, o mercado de Fertilizantes e a concorrência;

c- desenvolvimento da Matriz de análise estratégica a fim gerar um diagnóstico entre as forças da empresa e do ambiente externo;

O objetivo principal deste trabalho é, através das informações geradas, apresentar uma proposta de reposicionamento nos direcionamentos e nas estratégias de marketing da empresa Unifertil para os próximos 5 anos.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Unifertil, fundada em 1972, é uma empresa familiar genuinamente gaúcha onde, desde o início, produzir e entregar fertilizantes de alta qualidade é um dos seus principais negócios. Apresenta direcionamento estratégico (objetivos, posicionamento, proposta de valor, mix de marketing, etc.) voltado para 6 segmentos alvo: Fumageiras; Cooperativas, Associações e Sindicatos; Revendas e Cerealistas; Consumidor Final; Indústrias e Representante Comercial. Possui atualmente 12% de participação nas entregas de fertilizantes para o RS.

O mercado de fertilizantes no RS vem sofrendo constantes mudanças: crescimento de demanda (crescimento médio de 6% ao ano), no comportamento dos clientes, entrada de grandes grupos multinacionais além da pressão do macro ambiente. Atualmente, 14 empresas, entre nacionais e multinacionais, são responsáveis pela movimentação superior a 5 bilhões de reais através da produção e comercialização de, aproximadamente, 4.1 milhões de toneladas de adubos.

Baseado neste contexto, o uso do Plano de Marketing pode se tornar uma excelente ferramenta para as empresas obterem vantagens competitivas, pois possibilita antever movimentos futuros auxiliando nas tomadas de decisões estratégicas.

O objetivo principal deste trabalho é apresentar uma proposta de reposicionamento nos direcionamentos e nas estratégias de Marketing da empresa Unifertil. Para isso apresenta estruturação dividida em quatro partes.

A primeira apresenta a análise interna da empresa como estrutura, norteadores estratégicos, fatores chave de sucesso, objetivos estratégicos, segmentos alvo e mix de marketing.

A segunda parte apresenta uma Análise externa, realizada a partir de pesquisas com dados do macro ambiente (legislações; institutos de pesquisa e associações; diretrizes políticas e econômicas, etc.), da concorrência, das novas tecnologias, de produtos substitutos e sobre o prisma comercial e do suprimento.

Na terceira parte é feita, através da ferramenta Swot, uma matriz de análise estratégica envolvendo a interação entre a empresa (ambiente Interno) e o mercado (ambiente externo) a fim de elencar as principais ameaças e oportunidades.

Por fim, são propostos planos de ação para o período 2015 - 2020 focando a revisão dos norteadores e objetivos estratégicos; segmentação e posicionamento; além de cada elemento do composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação).

Através da formação de uma proposta de valor única e robusta, suportada por ações interligadas de Marketing, este plano objetiva reposicionar a empresa a fim de eliminar ou dirimir as ameaças e transformar as oportunidades em maior participação de mercado, fidelização e encantamento de cliente além de maior retorno financeiro.

3. ANÁLISE INTERNA

Esta parte do trabalho tem como objetivo fazer uma análise interna da empresa Unifertil observando suas principais características, norteadores estratégicos, segmentação, posicionamento, atuação no mercado e satisfação do cliente.

3.1. Caracterização da Empresa

Fundada em 1972 no município de Canoas – RS por Marcílio Schiavon e Adair Schiavon, a Empresa Unifertil atua no ramo de produção e venda de Fertilizantes para o estado do Rio Grande do Sul. Empresa de porte médio (faturamento médio de R\$ 550.000.000 / ano) e gestão familiar, atualmente apresenta como responsáveis, Luiz Felipe Schiavon e Marcelo Schiavon. Utiliza como forma de capitalização a estrutura de Capital próprio e de terceiros (financiamentos bancários).

Possui capacidade industrial para produzir 700.000 toneladas / ano dividida em 2 plantas industriais com um quadro de 80 funcionários próprios e 70 terceirizados.

Sua linha de produtos é composta por Matérias Primas, Fórmulas Convencionais e Fertilizantes Especiais.

Apresenta como principais fornecedores (75%) as empresas ICL, Yara, FITCO e KALI.

Os clientes Cotrijal, Santa Clara e Caal do segmento Cooperativas; Tarumã, Bordignon, Cereais Werlang do segmento Distribuidores e Cerealistas; Sindicato de Frederico Westphalen do segmento Sindicatos; Arla do segmento Associações e GPC do segmento Indústria são seus principais clientes.



Foto 1: Schiavon e CIA LTDA – ano 1972



Foto 2: Unifertil LTDA – ano 2013

3.2. Norteadores Estratégicos:

Para desenvolver uma cultura organizacional única, entendida e compartilhada por todos os funcionários, com um panorama claro, com objetivos bem definidos a empresa trabalha com os norteadores estratégicos como orientação do que se pensa para o presente e o futuro, sem perder o foco principal da organização.

Os norteadores estratégicos atuais da Unifertil são:

Negócio

Auxiliar a natureza aumentando a produtividade dos solos.

Missão

Produzir fertilizantes com qualidade e servir aos clientes, gerando riqueza e empregos e auxiliando a natureza, comprometendo-se assim, com o crescimento sustentável da sociedade.

Visão

Manter-se reconhecida pelos clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes, poderes públicos e instituições financeiras, como empresa competitiva, com credibilidade, rentável e com padrões administrativos e financeiros superiores, acompanhando quando possível o crescimento do mercado, contribuindo assim, para o desenvolvimento do agronegócio gaúcho e brasileiro.

Valores

- Rentabilizar os acionistas;
- Cumprir os compromissos assumidos com os clientes;
- Valorizar seus funcionários;
- Desenvolver o espírito de parceria com os clientes e fornecedores;
- Produzir com qualidade;
- Honestidade, lealdade, transparência e cordialidade com fornecedores, concorrentes, funcionários, clientes, poderes públicos e instituições bancárias;
- Apoiar ações de Responsabilidade Social;
- Ser Responsável com a Natureza/Meio Ambiente.

3.3. Fatores Chaves de Sucesso (FCS):

Em consonância com os Norteadores Estratégicos os FCS são pontos de referência fundamentais para direcionamento em todas as tomadas de decisão dos funcionários a fim de se atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Abaixo seguem os fatores considerados fundamentais para a execução dos objetivos da empresa Unifertil:

FATORES CHAVES DE SUCESSO (FCS)

- Força da marca e credibilidade da empresa;
- Alto nível de capitalização, rentabilidade e adimplência;
- Sólidas parcerias e atendimento diferenciado com clientes;
- fornecedores, bancos, poder público, entidades de classe;
- Alta flexibilidade na produção, portfólio de produto e carregamento;
- Agilidade na tomada de decisão e alto nível de gestão comercial, suprimentos, produção e financeira.

3.4. Objetivos estratégicos

A empresa utiliza a metodologia de medição e gestão do desempenho - Balanced ScoreCard (BSC), desenvolvido por KAPLAN e NORTON (1997) a fim de organizar, visualizar e avaliar de uma forma direta o alinhamento do planejamento estratégico da empresa com as atividades operacionais que ela exerce.

Através da análise das 4 perspectivas – financeira; cliente e mercados; processos internos; aprendizado e crescimento, todos sobre o prisma dos Norteadores Estratégicos e os dos Fatores Chave de Sucesso, foram determinados os principais objetivos estratégicos, com metas e indicadores, a serem desenvolvidos pelos gestores responsáveis.

Na figura 1 segue a modelagem desenvolvida pela empresa para o período de 2013 - 2017:



Figura 1: Mapa Estratégico Unifertil 2013 - 2017

3.5. Segmentos-alvo, Posicionamento Mercadológico e Mix de vendas

O mercado de fertilizantes do Rio Grande do Sul está estimado em, aproximadamente, 4,1 milhões de toneladas (SIARGS). Este é composto, principalmente, pelas culturas da soja, milho, trigo, arroz, pastagem, fumo e hortifrutigranjeiros (IBGE). Além destas características, apresenta também, uma grande variabilidade topográfica (Depto de Solos – UFRGS), étnica e econômica (Depto. de Filosofia – UFRGS).

3.5.1. Segmento-alvo

A segmentação de mercado tem função importante na estratégia de marketing. Com citado acima, o mercado apresenta uma diversidade muito grande de clientes com diferentes necessidades, preferências de produtos, tamanho e potencial. A segmentação ajuda a definir os objetivos de marketing de maneira mais precisa e, também, a melhor forma de alocar os recursos.

Para CHURCHILL e PETER (2000) é o processo de segmentar um mercado em grupos de potenciais compradores que possuam necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes. Já

para KOTLER (2006) um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.

Segundo PALMER (2006), segmentação de mercado é a identificação de subgrupos de compradores com necessidades e processos de compra similares, com o objetivo de oferecer produtos que atendam a demandas específicas.

Utilizando o modelo desenvolvido por KOTLER (2000) - Segmentação de Mercado, bases para a segmentação, como direcionamento para a análise, a empresa agrupou clientes que apresentavam os mesmos parâmetros comportamentais (benefícios, status, porte, atitude e necessidade).

Como resultado deste trabalho foram criados 5 perfis de clientes (*target*) com características de necessidades similares:

- | | |
|----------------------------|--|
| A. Fumageiras; | B. Cooperativas, Associações e Sindicatos; |
| C. Revendas e Cerealistas; | D. Consumidor Final |
| E. Indústria. | F. Representante Comercial |

Nas tabelas A, B, C, D, E e F abaixo estão descritas as principais características dos seguimentos alvo da empresa.

No Gráfico 1 esta representada a participação dos segmentos nas vendas da empresa. Conforme observado, Consumidor Final é o segmento de maior participação (34%), seguido por Cooperativas, Associações e Sindicatos (29%), Cerealistas e Revendas (23%), Fumageiras (13%) e Indústria (1%).

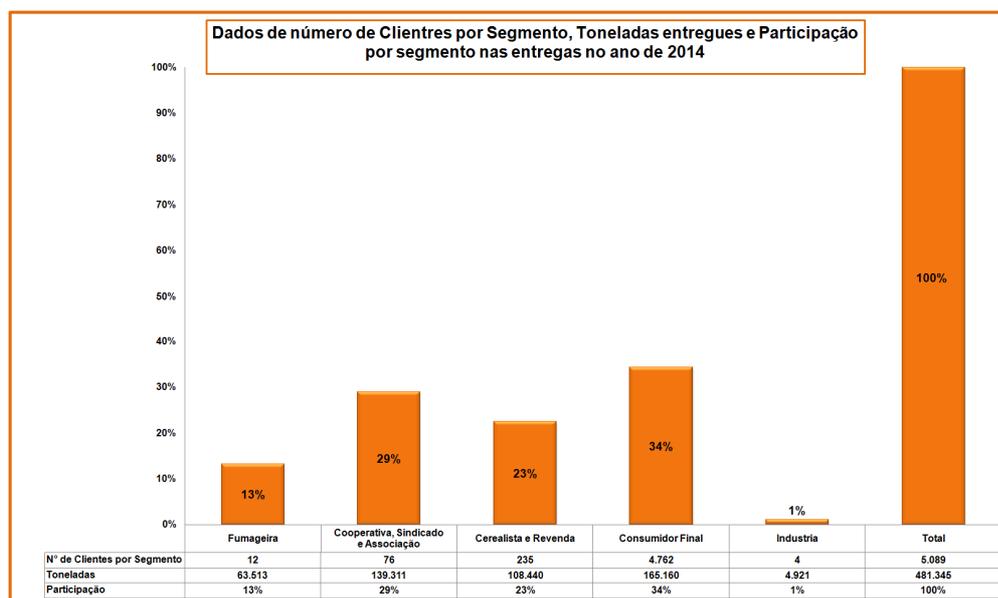


Gráfico 1: Dados de participação nas entregas por segmento no ano de 2014

3.5.1.1. Representante de Vendas

O Representante de Vendas é parte fundamental no cumprimento das metas e objetivos da empresa. É o responsável por propagar a imagem e a cultura da empresa, por manter a integridade do produto junto aos clientes.

Conforme LAS CASAS (1993), as empresas precisam dos representantes para desenvolver mercados. São eles que mantêm contato com os clientes e recebem as reclamações ou elogios, o que proporciona condições para o desenvolvimento de melhores produtos.

“Embora no mundo do Marketing muita importância seja dada à propaganda, a verdade é que a venda pessoal é de longe a mais importante forma de comunicação de uma empresa com seu mercado” (autor desconhecido)

Conforme observado no Gráfico 2, os representantes são responsáveis por 47%, 52%, 54%, 50% e 45% nas vendas no período de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, respectivamente.

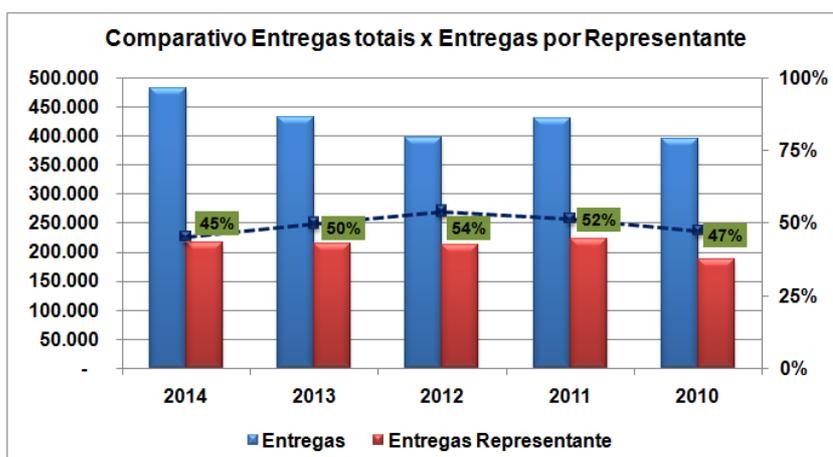


Gráfico 2: Comparativo das entregas totais e entregas por representante no período de 2010 - 2014

3.5.2. Posicionamento Mercadológico

DIMINGO (1988) afirma que o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores - para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado.

Todo produto ou serviço tem características positivas, mas que não são suficientes para garantir a sua percepção de valor pelo cliente. Elas devem ser transformadas, a partir do apoio da segmentação, em vantagem competitiva.

Segundo PORTER (1989), existem 3 estratégias genéricas que auxiliam no posicionamento sustentável de uma empresa: 1- Através do custo; 2- Através da diferenciação; 3- Através do enfoque (nicho de mercado).

O Autor ressalta que as empresas devem conhecer seus pontos fortes e fracos e utilizar uma abordagem correta a fim de entrar no mercado, seja com uma estratégia de defesa contra as forças competitivas ou com a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.

A Figura 2 - Representação da vantagem competitiva, demonstra o posicionamento atual da empresa junto ao mercado.

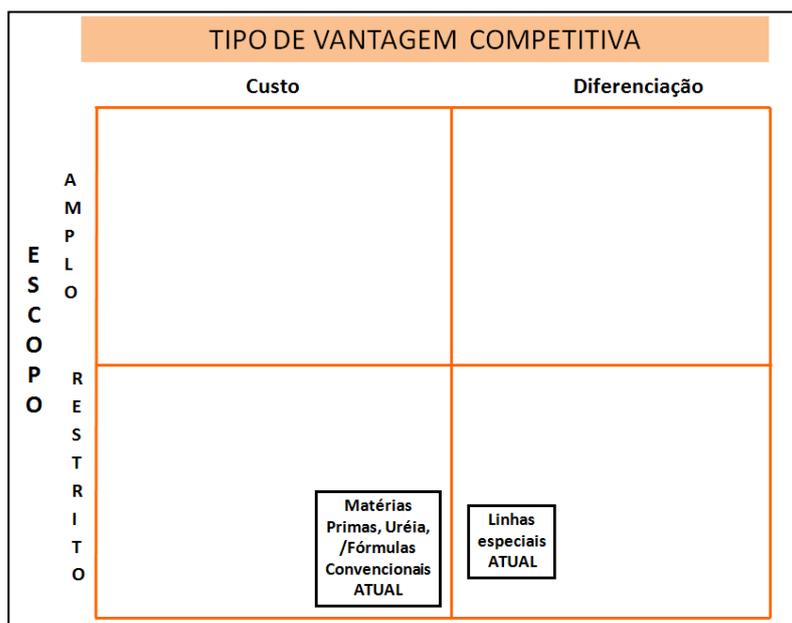


Figura 2: Posicionamento da empresa Unifertil

A definição da estratégia da empresa, baseada na teoria do PORTER, está no posicionamento sobre as vantagens competitivas de diferenciação de produto/serviço.

Nas tabelas A, B, C, D, E e F abaixo estão descritos os Segmentos de Clientes com as suas principais necessidades; o mercado de atuação e o seu potencial; as linhas de produtos e serviços e a proposta de valor desenvolvida pela empresa para os segmentos.

Tabela A: Fumageiras

SEGMENTO DE CLIENTES	NECESSIDADES DOS CLIENTES	MERCADO	POTENCIAL DE MERCADO	LINHAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	PROPOSTA DE VALOR
FUMAGEIRAS	Preço	RS	Em Baixa (5%) em queda 190.000 tons	Matérias Primas diferenciada Fórmulas Convencionais	Preço Competitivo Carregamento fracionado Atendimento ágil
	Garantia química				
	Logística	SC	100.000 tons	Salitre do chile Fórmulas diferenciadas	Qualidade de produto Credibilidade Confiabilidade Histórico Serviço diferenciado
Produto customizado					
Embalagem					
FUMAGEIRAS	Preço	PR	40.000 tons		
	Prazo de pagamento				
FUMAGEIRAS	Entrega				

Tabela B: Cooperativas, Associações e Sindicatos

SEGMENTO DE CLIENTES	NECESSIDADES DOS CLIENTES	MERCADO	POTENCIAL DE MERCADO	LINHAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	PROPOSTA DE VALOR
COOPERATIVAS ASSOCIAÇÕES SINDICATOS	Grandes e Pequenos	RS	RS Alto - 30% 1.200.000 tons Crescimento Vegetativo	Matéria prima Fórmulas Convencionais Linhas Especiais (Premium, Nmax Full, Full nmax)	Confiabilidade Competitividade Qualidade de produto Desenvolvimento de Produtos Preço competitivo
	Pequenos				
	Preço; Logística Qualidade de produto; Portfólio Financiamento				
	Preço – crédito Carregamento fracionada				

Tabela C: Revendas e Cerealistas

SEGMENTO DE CLIENTES	NECESSIDADES DOS CLIENTES	MERCADO	POTENCIAL DE MERCADO	LINHAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	PROPOSTA DE VALOR
REVENDAS CEREALISTAS	GRANDES E PEQUENOS	RS	Alto: Em crescimento 2.200.00 tons	GRANDES E PEQUENOS Preço Prazo/crédito Logística Qualidade De produto Portfólio Financiamento	Preço competitivo Carregamento fracionado Atendimento ágil Qualidade de produto Credibilidade
		PEQUENOS Cargas fracionadas	SC	200.000 tons	Assistência técnica

Tabela D: Consumidor Final

SEGMENTO DE CLIENTES	NECESSIDADES DOS CLIENTES	MERCADO	POTENCIAL DE MERCADO	LINHAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	PROPOSTA DE VALOR
CONSUMIDOR FINAL	GRANDES Entrega rápida Sacaria/pallets Carregamento fracionado Qualidade de produto Preço Crédito Financiamento Sac Portfólio de produto	RS Região Sul do RS	RS alto 30% 1.000.000 tons Em crescimento 100.000 tons	Matéria prima Formulas Convencionais Linhas Especiais (Premium, Nmax Full, Full nmax)	GRANDES Assist.Técnica Linhas especiais Preço Competitivo Atendimento ágil Qualidade de roduto Credibilidade
	PEQUENOS Idem Grandes Exceto preço	SC	250.000 tons		PEQUENOS Idem Grandes + carregamento fracionado

Tabela E: Indústria

SEGMENTO DE CLIENTES	NECESSIDADES DOS CLIENTES	MERCADO	POTENCIAL DE MERCADO	LINHAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	PROPOSTA DE VALOR
INDUSTRIAL	Qualidade de produto (Pureza) Preço Logística sacaria Customização de Produtos e Processos Crédito	RS PR	RS 30.000 tons Crescimento moderado PR 30.000 tons Estável	Matéria prima (Uréia + Sam) com alta pureza Produtos e Serviços diferenciados	Matéria prima com alta pureza Qualidade produto Sistema de Gestão de qualidade (processos) Preço Compatível Financiamento Agilidade de entrega Flexibilidade Confiabilidade Assistência Técnica

Tabela F: Representantes

SEGMENTO DE CLIENTES	NECESSIDADES DOS CLIENTES	MERCADO	POTENCIAL DE MERCADO	LINHAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	PROPOSTA DE VALOR
REPRESENTANTES	Preço Qualidade produto Porfólio Carregamento fracionado Financiamento SAC	RS Região Sul do RS	Alto (100%) Em crescimento 3.000.000 tons 200.000 tons	Matéria prima Formulas Convencionais Linhas Especiais (Premium, Nmax Full, Full nmax)	Preço Competitivo Carregamento fracionado Atendimento Ágil Qualidade de produto Credibilidade
		SC	350.000 tons		

3.5.3. Marketing Mix

MENSHHEIN (2007) afirma que o Marketing trabalha em conjunto com as diversas áreas da organização. Sem este ponto para equilibrar as ações, não há como elaborar as estratégias, não há como conhecer os limites e até mesmo as oportunidades dentro da empresa.

Neste contexto, o marketing mix (composto de marketing), proposto por KOTLER e KELLER (2006), é uma excelente ferramenta para análise, organização e alinhamento das estratégias de Marketing da empresa.

Para KOTLER e ARMSTRONG (1993) o composto de marketing é o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto.

O Mix é dividido em 4 grupos, chamados de os 4Ps. São eles: produto, preço, promoção e praça ou ponto-de-venda.

3.5.3.1. Produto

O Produto ou Portfólio de produtos é um dos pilares fundamentais da sustentabilidade da empresa. A fim de se ter uma análise objetiva do posicionamento baseado no ciclo de vida, rentabilidade e participação no mercado das principais linhas de produtos e tomar decisões estratégicas, a empresa utiliza a matriz BCG, desenvolvida pela empresa de consultoria americana Boston Consulting em 1970.

Como se pode observar na Figura 3 abaixo, no portfólio atual da empresa, não consta nenhuma linha de produto considerada estrela (necessidade de elevados investimentos iniciais para se tornar referência no mercado, gerando receitas e taxas de crescimento potencialmente elevadas).

No quadrante das Vacas Leiteiras encontram-se as linhas Convencionais e Fumo. No momento, estes são os produtos, responsáveis pelo fluxo de caixa, que apresentam boa participação nas margens, necessidade baixa de investimento e boa participação de mercado.

As linhas especiais Premium, N Max e Full N Max estão localizadas no quadrante de oportunidades, pois ainda necessitam de grande investimento, não

possuem considerável participação de mercado e, conseqüentemente, ainda não contribuem com o crescimento da margem da empresa.

No quadrante abacaxi, setor onde se encontram as Matérias Primas, apresenta as características de baixa participação de mercado (ação predatória da concorrência), baixa geração de lucros, mas já sem a necessidade de investimentos. Esta linha necessita uma análise mais profunda sobre a possibilidade de um novo posicionamento.



Figura 3: Matriz BCG dos Produtos Unifertil

3.5.3.2. Preço e Promoção

Como os fertilizantes são considerados *comoditizados*, a dinâmica de preço e promoção está balizada pelo mercado e a relação entre a demanda e oferta.

Para o composto preço a empresa trabalha com: preço de lista, prazo de pagamento, descontos e condições de financiamento.

Já, para o composto Promoção, a empresa trabalha com equipe de vendas, ações de marketing, rede comercial, participação em feiras, dias de campo e publicidade.

Um componente importante da Promoção para o sucesso da empresa é, conforme citado acima, a função do representante de vendas.

3.5.3.3. Praça

No caso do mercado de fertilizantes, praça se confunde com o Segmento.

Em virtude da dinâmica do negócio, os segmentos alvo definidos pela empresa são os ponto-de-venda / canal de distribuição que fazem a entrega dos produtos para o cliente final.

Como forma de diferenciação neste processo, a empresa foca na eficiência na logística de entrega. Através de controle nos processos e parcerias com empresas transportadoras, garante a entrega dos produtos com qualidade e no momento determinado pelo cliente.

3.6. Panorama de Vendas

A empresa, nos últimos 5 anos, apresentou um crescimento positivo nas entregas, acompanhando, relativamente, o crescimento do mercado.

Conforme os Gráficos 3 e 4 abaixo, de 2010 até 2014, a empresa cresceu 22,2% atingindo 481.838 toneladas contra 31,2% e 4.068.679 toneladas das entregas gerais.

Crescimento em vendas é importante, mas não é um dos objetivos de maior importância. Para empresa a maior participação em entregas no mercado deve vir, obrigatoriamente, acompanhada por maior rentabilidade.

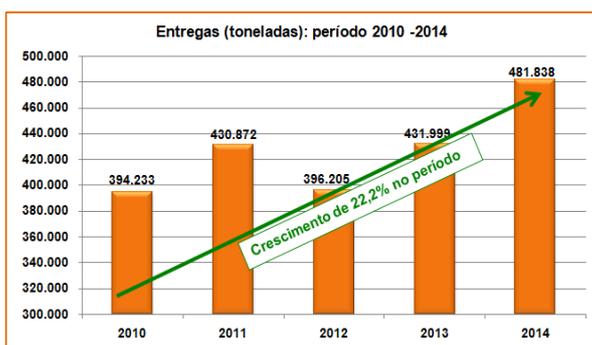


Gráfico 3: Entrega Unifertil

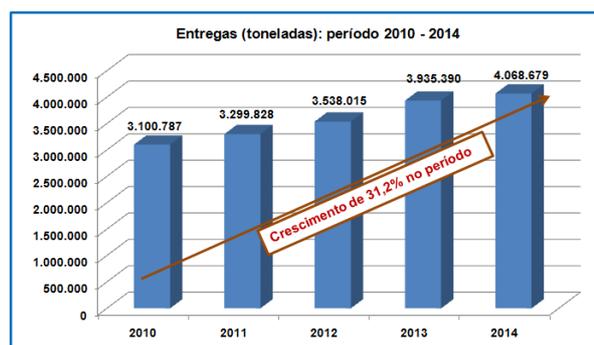


Gráfico 4: Entregas totais RS

3.7. Satisfação de clientes

A plena satisfação dos clientes é um dos valores de maior importância (significado) para a empresa. Desenvolver produtos e serviços que agreguem benefícios aos clientes, fazer um excelente atendimento, ou simplesmente, cumprir tudo o que foi acertado, são ferramentas importantes para atingir este objetivo.

Segundo KOTLER (2006), a satisfação consiste em sensações de prazeres ou desapontamentos resultantes da comparação de desempenho percebido de um produto em relação às expectativas dos consumidores.

Não importa apenas saber quem é o cliente, mas como ele é, quais são as suas características, seus hábitos de compra, suas preferências, suas expectativas etc. CHIAVENATO (2007).

A empresa conta com um Departamento específico focado no cliente – Departamento Técnico.

O monitoramento do nível de satisfação dos clientes é realizado através de duas ferramentas: Pesquisa de satisfação e Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

- a. Pesquisa de Satisfação: é desenvolvida anualmente com, aproximadamente, 250 clientes, representando todos os segmentos alvo. As entrevistas são realizadas por funcionários do Departamento Comercial da empresa.

No Gráfico 5 abaixo seguem os resultados obtidos no ano de 2014.

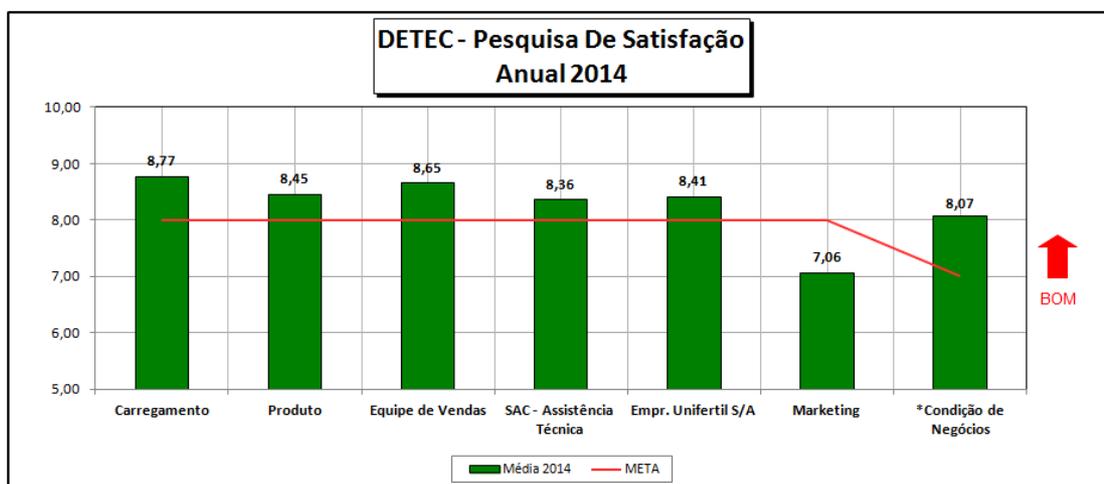


Gráfico 5: Pesquisa de Satisfação 2014

Conforme observado, no ano de 2014 todos os pontos avaliados apresentaram nível de satisfação acima do esperado pela empresa, ficando apenas o quesito Marketing com pontuação abaixo do esperado e com necessidade de planos de ações para melhoria.

- b. Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC): através do Departamento Técnico, é disponibilizada uma equipe de Engenheiros Agrônomos (as) para desenvolver ações de pré venda (coleta e interpretação de análise de solo; recomendação de fertilizantes; avaliação de lavouras, etc.) e pós venda (atendimento de reclamações sobre produtos; palestras e treinamentos técnicos; etc.).

A partir dos resultados obtidos nestas ferramentas a empresa avalia como estão as suas forças e fraquezas e, também, as oportunidades e ameaças sob ponto de vista do cliente. Melhorias em processos e procedimentos, novos produtos e serviços são exemplos de ações desenvolvidas, a partir das informações dos clientes, para aumentar o nível da satisfação dos mesmos junto à empresa.

3.8. Modelagem do Negócio

Através do modelo de negócio Canvas – proposto por OSTERWALDER (2010), os principais pontos estratégicos da empresa são representados na modelagem do Canvas, tais como: parceiros estratégicos, atividades chave, relacionamento com cliente, proposta de valor, recursos chave, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custo e receitas.

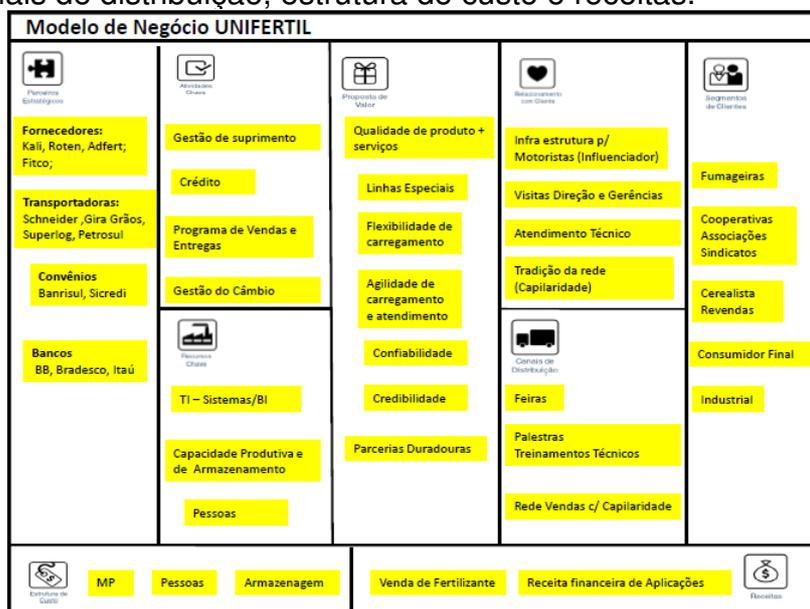


Figura 4: Canvas Unifertil

Através da Figura 4 pode-se observar a existência de uma cadeia de valor complexa e interligada, envolvendo diversos setores da economia, tais como: fornecedores de Matérias Primas, transportadoras e Instituições Financeiras; passando por uma estrutura interna (gestão de suprimentos, gestão do câmbio, crédito, vendas, sistema de TI, armazenamento e pessoas), propostas de valor, canais de distribuição e uma rede de relacionamento para, enfim, atingir o segmento de cliente pretendido e o resultado final financeiro.

Com o desenvolvimento do Modelo acima, demonstrando todos os elos de relevância na formação da cadeia de valor da Unifertil, encerra-se o processo de análise interna da empresa.

O objetivo, até este momento, foi de analisar o posicionamento atual da empresa (sob a visão do Marketing) em relação ao mercado.

4. ANÁLISE EXTERNA

Este capítulo tem a intenção de analisar os principais fatores que influenciam o mercado de fertilizantes e, conseqüentemente, impactam nas definições e posicionamentos estratégicos da empresa.

4.1. Análise das Macrotendências do Ambiente Externo

A análise das macrotendências do ambiente externo é um dos pilares principais do planejamento estratégico da empresa. Antever ações futuras com seus impactos positivos e negativos e, destas, gerar informações para tomadas de decisão sobre o futuro, possibilita a empresa usufruir destas mudanças ou, no mínimo, se precaver dos seus impactos.

Segundo STEINER (1981), a influência mais importante sobre a política e a estratégia de uma empresa é o ambiente externo. Quanto mais complexo, turbulento e variável for este ambiente, maior será o seu impacto sobre a empresa. Todas as organizações, grandes e pequenas têm que prestar mais atenção, para sua sobrevivência, a seus ambientes quando formulam e implantam políticas e estratégias.

Abaixo estão analisados os principais cenários e os seus impactos para o mercado:

a. Político-Legal:

Macroambiente - Ambiente Externo		
Cenário	Análise	Impacto
Político Legal	Legislações do Ministério da Agricultura (MAPA): Portaria nº 07 de 16/01/2014 referente revisão da IN 05 (obrigações legais para a fabricação de fertilizantes minerais (sólidos e líquidos). Mais rígida quanto às garantias, limitação de fórmulas para registro, limitações industriais. Fonte: ANDA/DETEC Unifertil	Maior custo industrial (Matérias Primas; Controle de qualidade); maior concorrência comercial devido a menor oferta de fórmulas no mercado

Mudanças políticas e/ou legislativas são fatores preponderantes que geram impacto em todo o setor. Normalmente, provocam a necessidade de investimento em mudança de processos dentro das empresas e, até mesmo, o encerramento de companhias.

b. Econômico:

Macroambiente - Ambiente Externo		
Cenário	Análise	Impacto
Econômico	Pessimismo estrangeiro em relação à economia brasileira: Prêmio de risco Brasil "pressionado"; Redução do aporte de capital externo; Menor disponibilidade de crédito; Redução no índice de confiança dos Empresários e Investidores. Fonte: IBGE, Itaú, Bradesco, BB, Rabobank.	Volatilidade cambial; diminuição de investimento externo
	Estagnação da economia brasileira: Produtividade do País prejudicada; Aumento da Inflação (IPCA). Fonte: BB, Bradesco, Itaú, Rabobank, IBGE.	Volatilidade cambial; Redução de Crédito; Maiores taxas de financiamento
	Volatilidade cambial (US x RS) Acentuada variação cambial em um curto espaço de tempo. Fonte: BB, Bradesco, Itaú, Rabobank.	Expressivas alterações nos custos das Matérias Primas (Dólar); Necessidade de alterações periódicas na "lista de preço"; Necessidade de um rigoroso controle do Fator "Exposição Cambial", maior especulação/incerteza no mercado;
	Manutenção da credibilidade e imagem da empresa. Fonte: BB, Bradesco, Itaú, Rabobank, IBGE.	Credibilidade mantida mesmo nos momentos de crise; Análise de risco cada vez menor perante os Bancos e Fornecedores; Confiabilidade do Mercado - Crédito disponível

Este é o ambiente de maior variação. Sofre influência de grande quantidade de setores, pois envolve mercados interno (Brasil) e externo (Mundo), conseqüentemente, possuindo maior dificuldade de análise e previsão. Conforme o quadro acima, fatores como dólar, planos políticos, consumo, incertezas, etc., estão impactando diretamente no poder de investimento, tanto do cliente final como das próprias empresas, indicando um possível cenário negativo para 2014 e 2015.

c. Sócio-Cultural:

Macroambiente - Ambiente Externo		
Cenário	Análise	Impacto
Sócio-cultural	Taxas de Crescimento e migratória do RS estáveis: Maior tecnificação do campo (mais máquinas e menos pessoas); Menor uso de embalagem de 50Kg e maior uso de embalagem de 1000 Kg (Big Bag). Fonte: IBGE, UEE/PIERGS	Maior preparo dos produtores atuais e dos futuros gestores (filhos); Necessidade de maior qualificação técnica dos vendedores; Necessidade de gerar maior percepção de valor ao produto
	Presente e futuro cliente com uma maior visão do mundo globalizado, com maior acesso às informações/ inovações de mercado. Cliente com tanto ou mais conhecimento que o vendedor. Fonte: Detec Unifertil	Necessidade do Depto. P&D estar alinhado com as inovações/tendências mundiais; Mercado mais vulnerável às alterações de preços/especulações; Vendedores mais técnicos e preparados às inovações;
	Aumento do Consumo de Produtos/fertilizantes Orgânicos Crescimento de 25% a. a. no consumo, nos últimos 4 anos. Fonte: Brasília	Diminuição no consumo de fertilizantes químicos. Fortalecimento das causas ambientais, busca por empresas sócio-econômicas-ambientais sustentáveis.

Conforme o demonstrado no quadro acima, existe uma forte tendência para os próximos anos na mudança do perfil de consumo dos clientes. Demanda por maior quantidade de informações, por produtos que agreguem valor a produção, por produtos com apelo sustentável indicam a necessidade de adequação pelas empresas a fim de transformar esta oportunidade em geração de novos negócios.

d. Tecnológico de produto:

Macroambiente - Ambiente Externo		
Cenário	Análise	Impacto
Tecnológico - Produto	Em crescimento vertiginoso a utilização de Produtos especiais: Polímeros; Ácidos Húmicos + Fúlvicos; DMPP (inibidor de nitrificação); NPK no grão; estimulantes (hormônios naturais/artificiais); colagem de micronutrientes. Fonte: Fornecedor:Embrapa.	Maior diferenciação; menor venda de fertilizantes convencionais. Necessidade de investimento de Inovação.
	Cresce a utilização de Máquinas e implementos mais específicos. Exigência por produtos sem pó - com granulometria uniforme. ex: fertsistem. Fonte: SAC e pesquisa de satisfação Unifertil.	Demanda investimento em melhor controle de qualidade; pode aumentar o custo do produto; Pode prejudicar a venda de linhas convencionais.

Assim como no item anterior, a análise deste ponto indica necessidade de investimento pelas empresas a fim de estarem aptas a entregar os produtos solicitados.

e. Tecnológico de ameaça de produtos substitutos:

Macroambiente - Ambiente Externo		
Cenário	Análise	Impacto
Tecnológico - Ameaça de produtos substitutos	Cresce a utilização de Biotecnologia vegetal. Empresas de tecnologia de sementes: plantas mais eficientes (produção de raízes, metabolismo, etc.) na absorção de nutrientes do solo. Fonte: Dep. Biologia Vegetal, Fac. Ciências de Lisboa, Campo Grande.	Menor consumo de fertilizantes
	Cresce o consumo de Adubo Orgânico in natura / granulado. Fábricas regionais. Venda de fertilizantes Orgânicos e de Organominerais. Fonte: Embrapa – Agrolink 2014.	Menor consumo de fertilizantes; Necessidade de efetuar estudos/parcerias para desenvolvimento e deste tipo de produto.

Novas tecnologias industriais na produção de fertilizantes orgânicos estão propiciando o desenvolvimento de produtos orgânicos de alta qualidade físico-química. Este fator está fazendo com que a demanda pelos clientes por estes produtos aumente a cada ano que passa, provocando uma pressão no setor de fertilizantes químicos.

f. Suprimentos:

Macroambiente - Ambiente Externo		
Cenário	Análise	Impacto
Suprimentos	Oligopólio - Fornecimento de produtos concentrado em poucas empresas. Fonte: Suprimentos Unifertil	dependência; controle de preço
	Clientes não são importantes para os fornecedores: O porte da empresa determina a sua importância. Empresas de porte médio – pequeno (abaixo de 1.000.000 de tons) apresentam importância absoluta pequena. Fonte: Suprimentos Unifertil	dependência do preço do mercado; menores margens absolutas; necessidade de política de concentração nas compras.
	Matérias Primas são fundamentais para o resultado da empresa. 90% de resultado da empresa é dependente do custo das Matérias Primas. Fonte: Suprimentos Unifertil	comprar bem é um imperativo para a obtenção de bons resultados
	Fornecedores participando diretamente do mercado final - Verticalização. Empresas Yara, Mosaic e Henninger (associação com OCP). Fonte: Suprimentos Unifertil	Potencial menor venda de fertilizantes e menores margens

O setor sofre grande influência das empresas fornecedoras. Conforme citado acima, o fornecimento de Matérias Primas é composto por poucos *players*, que, além de suprir as empresas, estão ofertando produtos diretamente para os clientes, aumentando a pressão do mercado.

g. Comercial:

Macroambiente - Ambiente Externo		
Cenário	Análise	Impacto
Comercial	Cientes compradores de grande volume sempre fazem forte pressão por preços menores. Mercado de grande concorrência. Fonte: SIARGS	Redução de vendas; redução de margem. Necessidade de desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados
	Produtos/serviços oferecidos são padronizados; Matérias Primas são commodities. Fonte: Depto Comercial	Maior concorrência; menor fidelização; menores margens. Necessidade de diferenciação produtos/serviços da empresa
	Não existe custo adicional significativo para os clientes mudarem de fornecedor. Fonte: Depto Comercial	
	Os clientes são bem-informados sobre preços/custos do setor. As informações estão disponíveis para consulta: relatórios internacionais de Matérias Primas; sites de agronegócio, fornecedores. Fonte: Depto Comercial	

Conforme descrito acima, existe uma grande pressão dos clientes sobre as empresas. Isto se deve ao elevado poder de barganha dos clientes em relação às empresas.

4.2. Análise do Mercado de Fertilizantes

4.2.1. Análise Qualitativa

O agronegócio Brasileiro e, especificamente, do RS e SC, é caracterizado como uma das principais atividades econômicas e, nos últimos anos, tem favorecido o avanço da economia brasileira em nível mundial, colocando o Brasil como um dos maiores produtores e exportadores do mundo, em especial na produção e exportação de alimentos.

O cenário atual aponta que o Brasil será o maior país agrícola do mundo em dez anos. O país é considerado, no contexto mundial atual, como um dos últimos celeiros em termos de agronegócio.

Todo esse cenário brasileiro no agronegócio enquadra-se em uma evolução que remonta ao século XVI.

Como se pode observar no Quadro 1 abaixo, em uma análise para os próximos anos, o RS e SC apresentam muito bom potencial para investimento no setor agrícola, principalmente pela crescente demanda por alimentos (proteína, grãos, etc.).

Análise do Agronegócio	
Análise	Impacto
Crescimento da utilização do fertilizante como moeda de troca – Bartner (Fonte: Departamento Comercial Cooperativas, Grandes Cerealistas)	Entrada contínua de empresas multinacionais no segmento de fertilizantes (CHS; Luis Dreyfus); Diminuição de venda de fertilizantes junto aos clientes.
Tendência de Produção de gás e petróleo de Xisto e Petróleo em países como EUA, China e Japão (Fonte: A Voz da Rússia – 2014)	Menor consumo de fertilizantes dentro de um prazo de 5 anos; menor produção de biocombustível = maior oferta de milho e soja no mercado internacional.
PIB Agropecuário com tendência de crescimento. Fonte: Rabobank, Bradesco, BB	Crescimento da importância do Setor Primário para o Brasil; Necessidade de aumento de produtividade no campo; Exploração de áreas "potencialmente" agricultáveis; Intensificação na tecnologia empregada; Possível aumento no volume de Fertilizante utilizado; Continuidade no aumento do aporte de recursos destinados para o setor agropecuário; Facilidade de acesso ao crédito para clientes do setor.
Crece a entrada de empresas multinacionais com processo de verticalização (Fonte: Yara, Mosaic)	Menores vendas de fertilizantes e/ou margem no produto.
Crece a utilização da TI / WEB: Agilidade no processo (compras; agendamentos; controles; etc.); Acesso a Informação (pessoas mais informadas; maior criticidade; análise de mercado; análise da concorrência, etc.) (Fonte: concorrentes; web)	Maior abrangência das ações de Marketing (interação, comunicação, propaganda); novos concorrentes e fornecedores (Importações diretas).
Crece a utilização da Agricultura de Precisão: correção da fertilidade do solo com MP específicas. Fonte: Cooperativas; Drakar; Análisis; etc	Tendência a maior venda de MP; Menor participação no mercado; Menor margem / produto; Benefícios para empresas que focam a venda de MP (Verticalização).
RS e SC, tendência de diminuição de propriedades entre 10 – 100 ha: 25% propriedades com até 50 ha; 33% propriedades com 50 até 500 ha; 42% propriedades com 50 até 500 ha. Fonte: MAPA	Diminuição do número de clientes (maior exigência); Maior concorrência (menores margens e/ou vendas); Maior urbanização.
População: Mundo e Brasil: Tendência de crescimento populacional: 7,8 bilhões em 2020 e 9 bilhões de pessoas até 2050; Brasileira deverá alcançar 214,8 em 2020 e 227,3 milhões em 2050. Fonte: USDA, 2012 / FAO	Maior consumo de Fertilizantes Mais consumo de proteína animal (+ 200 milhões de tons); Necessidade de aumentar a produção de grãos até 2050 em, pelo menos, 1 bilhão de tons.
Milho: Mundo: As importações deverão atingir 131,3 milhões tons em 21/22. China maior importadora mundial atingindo 18 milhões de tons em 21/22. Brasil: Projeções indicam um aumento de 16,3 milhões de tons entre as safras 11/12 e 21/22 (93 milhões de tons / consumo em 62,6 milhões). +1,7% / ano A área deverá crescer até 22/23 para 16,7 milhões, podendo chegar a 21,6 milhões de ha. (média de 6,3%). O consumo interno de milho que em 2013 representou 66,7% da produção deve continuar nos próximos anos para 66,9%. Fonte: MAPA, USDA	Maior Consumo de Fertilizantes; Crescimento contínuo no consumo de Fertilizantes.
Soja: Mundo: As projeções para 2023 indicam + demanda no mercado internacional de 50,6 milhões de tons - rações animais, produção de Biodiesel). Brasil: 2023 demanda de + 19,4%. A produção 2023 é de 99,2 milhões de tons (+21,8% - 2013). área + 6,7 milhões de ha (2023 com 34,4 milhões + 24,3% sobre 2013), Exportações para 22/23 46,9 milhões de tons (+ 10,0 milhões de tons em relação 12/13) = + 27,5%. Fonte: MAPA, USDA	

Quadro 1: Análise do Agronegócio

4.2.2. Análise Quantitativa

O consumo de fertilizantes para Rio Grande do Sul e Santa Catarina tem apresentando crescimento médio de 6% ao ano nos últimos 5 anos (SIARGS), passando de 3.725.668 em 2010 para 4.820.305 toneladas de consumo em 2014.

Abaixo segue o Quadro 2, com uma projeção de cenário de potencial de vendas para os próximos 10 anos. Neste utilizou-se uma expectativa de crescimento anual de 2%, inferior ao crescimento médio de 6% do período dos últimos 10 anos (2005 -2014).

Demanda potencial principais culturas período 2015 - 2024										
Cultura	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ARROZ	747.328	757.790	768.399	779.157	790.065	801.126	812.342	823.715	835.247	846.940
MILHO	906.865	922.281	937.960	953.906	970.122	986.614	1.003.386	1.020.444	1.037.792	1.055.434
SOJA	2.250.383	2.311.144	2.373.545	2.437.630	2.503.446	2.571.039	2.640.457	2.711.750	2.784.967	2.860.161
TRIGO	590.587	597.497	604.488	611.560	618.716	625.955	633.278	640.688	648.184	655.767
FUMO	406.682	410.180	413.707	417.265	420.854	424.473	428.123	431.805	435.519	439.264
Total	4.901.845	4.998.892	5.098.099	5.199.518	5.303.203	5.409.207	5.517.587	5.628.401	5.741.708	5.857.567

Quadro 2: Projeção de demanda por fertilizantes para o RS e SC - período 2015 - 2024

Como observado na projeção, o mercado do extremo sul do Brasil ainda não atingiu a maturidade no consumo de fertilizantes. Existe demanda positiva para aberturas de novas áreas além de aumento no uso de tecnologia para o cultivo de Arroz, Soja, Milho e Trigo. Esse cenário de crescimento na demanda ampara e possibilita ações de Marketing voltadas para aumento de participação no mercado.

4.3. Análise da Concorrência

Analisar a concorrência é de fundamental importância para manter a empresa no mercado.

Segundo KOTLER e GARY (1995), para planejar estratégias competitivas de marketing que sejam realmente efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder a respeito dos concorrentes.

Já para SUN TZU (2002), se você conhece o seu inimigo tão bem como a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o seu inimigo, para cada vitória conseguida você sofrera uma derrota. Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, você sucumbira em todas as batalhas.

Atualmente, existem 13 companhias, além da Unifertil, atuando no mercado: Piratini, Yara, Heringer, Mosaic, Josapar, Multifertil, Ourofertil; Noble, Coxilha, CHS, Louis Dreyfuss, Nidera e Timac Agro.

As empresas Coxilha, Josapar, Ourofertil, Noble, Multifertil e Piratini possuem origem Gaúcha e atuação geográfica limitada nos estados do RS e SC.

Já as empresas Yara, Mosaic, Nidera, Timac Agro, Louis Dreyfuss e CHS são empresas multinacionais com atuação geográfica em todo o território nacional.

A empresa Heringer, de origem Capixaba, possui atuação geográfica em todo o Brasil.

No Quadro 3 abaixo, são apresentados o perfil das entregas de fertilizantes no RS e SC no ano de 2014 por empresa com a sua respectiva participação.

Empresa	Entregas RS - SC 2014 (tons)	Participação (%)
Yara	1.735.560	36
Piratini	723.150	15
Unifertil	482.100	10
Mosaic	433.890	9
Heringer	385.680	8
CHS	192.840	4
Timac Agro	192.840	4
Ourofertil	144.630	3
Coxilha	144.630	3
Multifertil	96.420	2
Josapar	96.420	2
Louis Dreifuss	96.420	2
Nidera	48.210	1
Noble	48.210	1
Total	4.821.000	100

Quadro 3: Composição e participação nas entregas de fertilizantes para RS e SC no ano de 2014

Como pode ser observado, 5 empresas são responsáveis por 77% das entregas de fertilizantes. São elas: Yara, Piratini, Unifertil, Mosaic e Heringer.

Nos últimos 4 anos, as empresas Noble, Nidera, Louis Dreyfuss iniciaram transações comerciais no RS e SC. Este dado demonstra a forte tendência de intenção, pelas empresas, na participação do mercado do sul do Brasil.

A fim de se desenvolver um diagnóstico do perfil da concorrência, será apresentando uma análise, sob ponto de vista do Mix de Marketing, das empresas com maior participação e atuação no mercado. Para isso foram analisadas as seguintes informações: Origem, Capacidade Operacional, Localização, Linha de Produtos, Participação de Mercado, Faturamento, Segmento Alvo, Posicionamento, Pontos Fortes, Pontos Fracos e Nível de Ameaça.

a. Yara

Capacidade Operacional	Localização	Linha de Produtos	Participação de mercado	Faturamento	Segmentos Alvo	Posicionamento	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Nível de Ameaça
BR: 35 plantas – 17 milhões tons/ano RS: 5 plantas – 2 milhões tons/ano	Origem: Noruega Matriz: Forte Alegre/RS	a. Matérias Primas; b. Produtos formulados: Yara, Serrana, Manah c. Linhas de produtos especiais: Yara Bela, Yara Via, Yara Mita, Yara Rega, Krista, Superstart, Top Mix, Somax, Turbo; d. Serviço: N sense	RS + SC: 1,7 milhões de tons/ano	RS + SC: R\$ 2,1 Bilhões/ano	a. Cooperativas; b. Cerealistas; c. Fumageiras; d. Grandes distribuidores; e. Cliente final (médio – grande); f. Industrial	Atendimento técnico (supervisores e gerentes), portfólio de produtos especiais, marca forte, qualidade de produto e preço atraente	a. Marca Forte; b. Verticalizada produtora de Matérias Primas nitrogenadas; c. Alta capacidade produtiva – plantas com organização estratégica; d. Equipe de vendas técnica; e. Rede (capilaridade) de vendas; f. Grande portfólio de produtos; g. Grande poder de investimento em Marketing (comunicação, branding, etc.); h. Alto investimento junto aos stakeholders	a. Demora na tomada de decisão; b. Atendimento pessoal ao cliente (exceto rede externa comercial); c. "rigidez" no carregamento; d. Demora no carregamento;	Extremamente elevado: Empresa com capacidade operacional; portfólio de produtos diferenciados, marca forte, grande capilaridade comercial. Foco no aumento de participação no mercado

Empresa multinacional de grande porte, com participação vertical no mercado, isto é, atua em todos os setores, desde produção de matéria prima, venda para empresas concorrentes até venda direta para clientes finais.

Apresenta foco em participação de mercado através de um diversificado portfólio de produtos e serviços, alta capacidade industrial e logística, elevado investimento em Marketing e equipe comercial técnica. A Yara é a empresa líder no mercado de fertilizantes no Brasil.

b. Piratini

Capacidade Operacional	Localização	Linha de Produtos	Participação de mercado	Faturamento	Segmentos Alvo	Posicionamento	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Nível de Ameaça
RS: 3 plantas - 800 mil toneladas/ano SC: 1 planta - 200 mil toneladas/ano	Origem: Brasil Matriz: Porto Alegre/RS	a. Matérias Primas; b. Produtos formulados; c. Linhas de produtos especiais: Super N; Piratini Extra Total; Reativo; triplo	RS - SC: 723 mil tons/ano	RS e SC R\$ 800 Milhões/ano	a. Cooperativas; b. Cerealistas; c. Distribuidores; d. Cliente final (pequeno - médio - grande); e. Fumageiras	Marca forte, qualidade de produto, agilidade de carregamento; atendimento ágil e personalizado.	a. Qualidade de produto; b. Agilidade de Carregamento; c. Carregamento Fracionado; d. Capacidade produtiva; e. Rede (capilaridade) de vendas; f. Alto investimento junto aos stakeholders.	a. Portfólio limitado de produtos; b. Baixa Capilaridade comercial; c. Ações limitadas de MKT e comunicação; d. Imagem de empresa Ultrapassada	Médio. Empresa com boa capacidade operacional; boa imagem no mercado, mas com portfólio de produtos e ações de MKT e comunicação limitadas.

Empresa gaúcha de médio porte, componente do grupo nacional Fertipar. Sua proposta de valor esta baseada no fornecimento de produtos convencionais de boa qualidade, capacidade industrial e logística além de atendimento personalizado junto aos clientes. Não apresenta investimento em ações de marketing e em desenvolvimento de portfólio de produtos. Atualmente é a 2ª empresa em participação de mercado.

c. Mosaic

Capacidade Operacional	Localização	Linha de Produtos	Participação de mercado	Faturamento	Segmentos Alvo	Posicionamento	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Nível de Ameaça
BR: 17 plantas - 17 milhões tons/ano RS: 3 plantas terceirizadas - 500 mil tons/ano	Origem: EUA Matriz: São Paulo/SP	a. Matérias Primas; b. Produtos formulados; c. Linhas de produtos especiais: Micro essenciais, K mag; Força Total; Stratum; Novaphos	RS + SC: 434 mil tons/ano	RS e SC R\$ 470 Milhões/ano	a. Cooperativas; b. Cerealistas; c. Grandes distribuidores; d. Cliente final (médio - grande)	Foco em Matérias Primas, qualidade de produto, preço atraente e Portfólio de produtos especiais	a. Verticalizada: maior produtora de Matérias Primas fosfatadas e Potássicas; b. Equipe de vendas técnica; c. Portfólio de produtos; d. Investimento crescente em Marketing (comunicação, branding, etc.); e. Investimento crescente junto aos stakeholders	a. Demora na tomada de decisão; b. Atuação instável no mercado (sem atendimento contínuo); c. Demora no atendimento ao cliente; d. Fábricas terceirizadas no RS; e. Baixa capilaridade comercial no mercado; f. Marca fraca	Elevado. Empresa muito agressiva comercialmente nas Matérias Primas fosfatadas e Cerealistas. Esta se estruturando no RS/SC como marca e comunicação. Foco no aumento de participação no mercado

Empresa multinacional de grande porte. Líder mundial na produção de matérias primas fosfatadas e de cloreto de potássio. Possui atuação verticalizada no mercado nacional. Inicialmente apresentou foco em venda de matérias primas, mas, gradativamente, esta aumentando o seu portfólio com produtos diferenciados. Possui forte atuação em Cooperativas e Cerealistas. Está apresentando investimento gradativo em ações de marketing.

c. Heringer

Capacidade Operacional	Localização	Linha de Produtos	Participação de mercado	Faturamento	Segmentos Alvo	Posicionamento	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Nível de Ameaça
BR: 21 plantas - 6 milhões tons/ano RS: 2 plantas (1 terceirizada) - 500 mil toneladas/ano	Origem: Brasil Matriz: Viana/ES	a. Matérias Primas; b. Produtos formulados; c. Linhas de produtos especiais: FH Micro Total, FH Nitro Mais, FH Nitro Gold, FH humics, FH Super Reativo	RS - SC: 385 mil tons/ano	RS e SC R\$ 430 Milhões/ano	a. Cooperativas; b. Cerealistas; c. Fumageiras; d. Distribuidores; e. Cliente final (pequeno - médio - grande); f. Industrial	Atendimento técnico (supervisores e gerentes), portfólio de produtos especiais e preço atraente	a. Equipe de vendas técnica; b. Grande portfólio de produtos; c. Investimento junto aos stakeholders; d. Rede Comercial (capilaridade)	a. Qualidade de produto; b. Demora no carregamento	Médio. Empresa com boa capacidade operacional; bom portfólio de produtos, mas com imagem desgastada devido à baixa qualidade de seus produtos. Foco no aumento de participação no mercado

Empresa de grande porte e atuação nacional. Possui diversificado portfólio de produtos e foco na venda de fertilizantes diferenciados. Atua com equipes técnicas objetivando aumentar a sua participação no mercado. Apresenta baixo investimento em ações de Marketing. Atualmente é a 5ª. empresa em fornecimento de fertilizantes.

4.4. Análise da Indústria de Fertilizantes

Para demonstrar de forma objetiva as principais forças atuantes no segmento da indústria de fertilizantes e, conseqüentemente, identificar os principais fatores que influenciam o mercado e o comportamento de compra, segue abaixo a Figura 5 representativa utilizando o modelo das Cinco Forças de PORTER (2005).

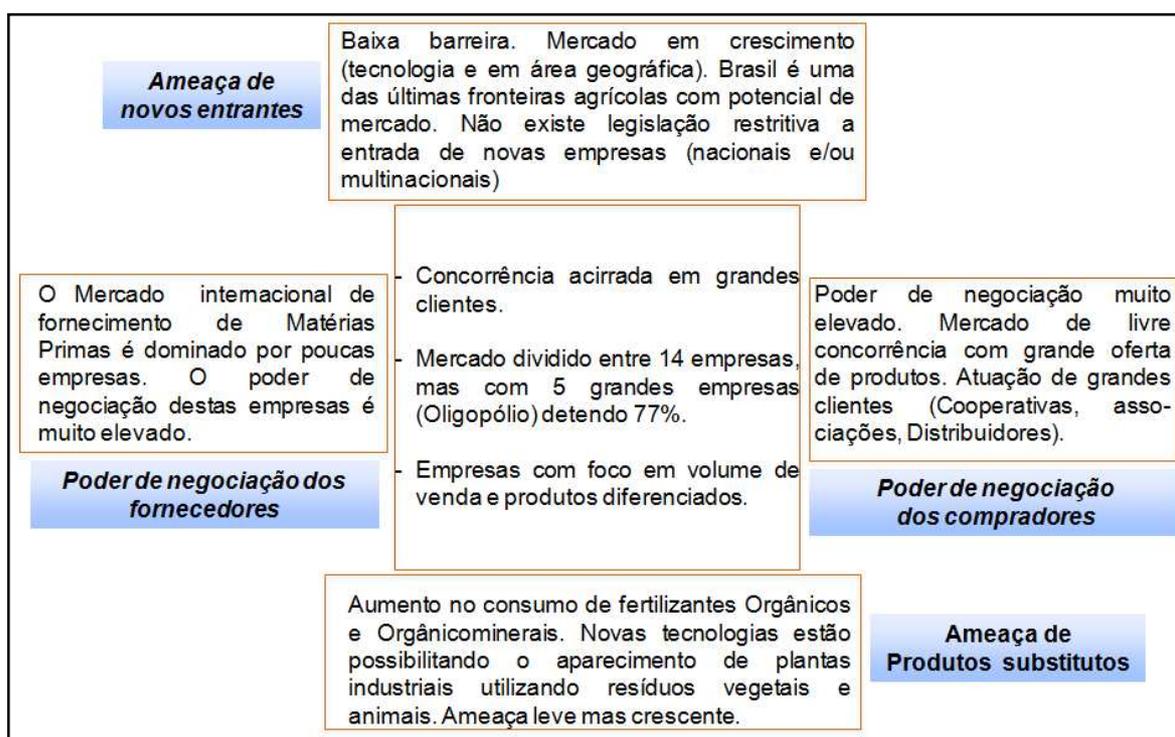


Figura 5: Representação das 5 forças – Indústria de Fertilizantes RS

Como observado no modelo, as forças de maior impacto são: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e a concorrência.

A ameaça de novos entrantes representa força média, pois apresenta baixa barreira para entrada, mas necessita de elevado investimento financeiro.

Já a ameaça de produtos substitutos apresenta baixa força de atuação. Com participação crescente no mercado, mas, ainda pequena, dos fertilizantes Orgânicos e Organominerais.

5. MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Para identificar os principais pontos fracos e fortes da empresa assim como oportunidades e ameaças do ambiente externo foi utilizada ferramenta Análise estratégica Swot - desenvolvida por HUMPHREY (década de 60-70).

Os principais pontos observados na matriz (anexo 1) com necessidade de análise com maior profundidade são:

Forças:

- Alta flexibilidade na produção, no portfólio de produto e no carregamento;
- Alto nível de capitalização, rentabilidade e adimplência;
- Força da marca e credibilidade da empresa;
- Agilidade na tomada de decisão; alto nível de gestão comercial, de suprimentos, de produção e financeira;
- Indústria própria e alta qualidade dos produtos;

Fraquezas:

- Rede Comercial externa desatualizada/desestimulada;
- Supervisores despreparados tecnicamente;
- Falta de uma proposta de valor robusta e diferenciada;
- Falta de Foco/Objetivo: ações estratégicas + Comerciais + MKT desconectadas;

- Falta de ações direcionadas para o cliente final;

Oportunidades

- Investir em produtos diferenciados;
- Investir em serviços diferenciados;
- Implantar unidade de produção em Rio Grande - aumentar vendas no sul do RGS;
- Incrementar vendas a partir de convênios com bancos;
- Desenvolver ações de MKT e Comunicação;

Ameaças:

- Mercado concentrado em grandes empresas: Oligopólios (77% em 5 empresas), verticalização e foco em grãos;
- Cresce desenvolvimento de serviços diferenciados,
- Cresce exigência do mercado comprador: venda tecnicada, produtos e serviços diferenciados, carregamento em pallets;
- Empresas Multinacionais com grande investimento em ações de marketing e comunicação;
- Cresce desenvolvimento de produtos diferenciados;

6. CONSIDERAÇÕES

Analisando os resultados, observam-se algumas oportunidades para reformulação no direcionamento estratégico da empresa, com alterações nos norteadores estratégicos, nos fatores-chave de sucesso, no mix de marketing e, conseqüentemente, nos objetivos da empresa.

Abaixo seguem os principais temas, sob ponto de vista do Marketing, que devem ser observados no novo direcionamento:

- Desenvolvimento de novos Produtos e/ou Serviços;

- Desenvolvimento de Comunicação;
- Capacitação Técnica-Comercial dos supervisores e da rede comercial;
- Desenvolvimento de Capacidade produtiva nas praças de Rio Grande – RS e em Santa Catarina;
- Desenvolvimento de proposta de Valor.

O Desenvolvimento de uma proposta de valor robusta e diferenciada validada por produtos, serviços, atendimento e uma comunicação única voltada para o cliente é fator fundamental para a sobrevivência da empresa no mercado.

7. NOVOS DIRECIONAMENTOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A partir do diagnóstico demonstrado nos itens anteriores, abaixo serão desenvolvidas algumas propostas de reposicionamento da empresa a fim de aproveitar as oportunidades observadas.

7.1. Revisão dos Norteadores Estratégicos

Abaixo segue nova proposta de Norteadores Estratégicos:

PROPÓSITO

Produzir fertilizantes de qualidade superior com credibilidade e excelência em atendimento, assistência e serviços

VISÃO DE FUTURO

Consolidar a participação no mercado de forma rentável, sustentável e inovadora, com produtos e serviços diferenciados

NEGÓCIO

Fertilizantes para potencializar o agronegócio

PRINCÍPIOS E VALORES

- **Honrar os compromissos**
Cumprir os compromissos assumidos com clientes, fornecedores, parceiros e funcionários com exigência e valorização da reciprocidade.
- **Parceria com clientes e fornecedores**
Estabelecer relações e parcerias duradouras, com clientes e fornecedores de forma que todos os envolvidos tenham ganhos e benefícios.
- **Qualidade em processos, produtos, serviços e atendimento**
Garantir a qualidade de produtos, serviços e processos.
- **Responsabilidade econômica, social e ambiental**
Garantir a rentabilidade e os resultados financeiros para perenidade da empresa respeitando aspectos sociais e ambientais.
- **Respeitar as pessoas e as instituições**
Tratar as pessoas e as instituições com educação e respeito.
- **Meritocracia**
Valorizar as pessoas considerando competências, comprometimento, entrega de resultados e senso crítico.

7.2. Revisão dos Objetivos Estratégicos

Definir objetivos estratégicos é tornar material a visão e o propósito de uma empresa. Esta direção auxilia no processo de entendimento da estratégia por todos os indivíduos que fazem parte da organização, proporcionando assim, o alcance daquilo que a empresa almeja no curto e no longo espaço de tempo.

O planejamento estratégico da empresa está relacionado com o seu futuro. Objetivos bem definidos constituem uma das melhores ferramentas para se atingir o que foi planejado.

Poucos objetivos com direcionamento, metas, planos de ação e indicadores de desempenho são fundamentais para estabelecer graus de importância e priorização junto os funcionários da empresa.

Na Figura 6 abaixo, segue uma proposta de revisão dos objetivos estratégicos para o período de 2015 - 2020, mantendo a metodologia de medição e gestão do desempenho - Balanced ScoreCard (BSC):

PERSPECTIVA DO BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCEIRA	FS1. AUMENTAR A RENTABILIDADE FS2. INCREMENTAR RECEITAS DE VENDAS FS3. OTIMIZAR CUSTOS E DESPESAS FS4. REDUZIR RISCOS DO NEGÓCIO
CLIENTES E MERCADOS	CM1. MELHORAR O RELACIONAMENTO COM CLIENTES E INFLUENCIADORES CM2. POTENCIALIZAR A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM INSTITUCIONAL
PROCESSOS INTERNOS	PI1. AMPLIAR A CAPACIDADE DE FABRICAÇÃO E DE ARMAZENAGEM PI2. INTEGRAR PROGRAMAÇÃO E PROCESSO DE CARREGAMENTO PI3. APRIMORAR PROCESSOS DE VENDAS, CÂMBIO, CRÉDITO E COBRANÇA PI4. DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS DIFERENCIADOS
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AC1. APRIMORAR GESTÃO DE PESSOAS AC2. QUALIFICAR E DESENVOLVER SISTEMAS DE TIC AC3. ESTRUTURAR E APRIMORAR O MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Figura 6: Proposta de novos objetivos estratégicos para o período 2015 - 2020

Dentre os objetivos propostos acima, este plano tem a intenção de atuar diretamente nos pontos CM1, CM2, P14, FS1 e FS2 com o desenvolvimento de diversas ações integradas de Marketing voltadas para a criação de uma proposta de valor única e robusta.

7.3. Revisão do Composto de Marketing (Mix de Marketing)

Conforme observado no item Reflexão sobre o diagnóstico, para se ter sucesso na nova proposta de direcionamento estratégico são necessárias diversas ações envolvendo todos os departamentos da empresa.

O Composto de Marketing ou Quatro P's é, de acordo com KOTLER e KELLER (2006), a melhor representação dos elementos que uma empresa pode e deve controlar.

Atuando alinhadamente nos Quatro P's é possível determinar a abrangência de cada um deles e sua influência dentro da organização, assim como avaliar se as alterações estratégicas desenvolvidas para o desenvolvimento da proposta de valor estão sendo percebidas pelos clientes.

No Quadro 4 abaixo, estão descritas as principais ações a serem desenvolvidas através da visão de estratégia de vendas; estratégia de produto, estratégia de serviço, estratégia de preço, estratégia de distribuição e logística, estratégia de Promoção além de estratégia de comunicação e marca para o período de 2015 até 2020.

COMPOSTO DE MARKETING	SITUAÇÃO 2015	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO 2015 - 2020
ESTRATÉGIA DE VENDAS	Supervisores despreparados tecnicamente; Estrutura enxuta; Poucas ações junto aos stakeholders	Desenvolver treinamento técnico contínuo para os supervisores; Desenvolver cronograma fixo de atuação do Depto. Técnico junto aos clientes; Desenvolver ações técnico-Comerciais contínuas junto aos stakeholders
ESTRATÉGIA DE PRODUTO	Portfólio reduzido: Matérias Primas, Fórmulas Convencionais e 3 Linhas Especiais	Desenvolver de novas linhas especiais: combinando qualidade, exclusividade e alta percepção de valor pelo cliente
ESTRATÉGIA DE SERVIÇO	Atendimento ágil, carregamento fracionado	Agregar novos serviços e atendimento personalizado
ESTRATÉGIA DE PREÇO	Precificação acompanhando o mercado	Aumentar a percepção de valor dos clientes nos produtos e serviços.
ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA	Carregamento fracionado; Distribuição limitada via Canoas - RS	Aumentar potencial de distribuição e de vendas: Desenvolver planta de produção em Rio Grande; avaliar potencial de planta industrial em Santa Catarina.
ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO	Participação em feiras e dias de campo; palestras, treinamentos técnicos; uso representantes comerciais	Desenvolver programa de capacitação técnica para os representantes comerciais;
ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARCA	Ações pontuais e não interligadas	Estabelecer uma estratégia única que transmita o posicionamento da empresa (identidade, marca, proposta de valor). Desenvolver ações em todos os elos da cadeia envolvida para capilarizar a essência da empresa.

Quadro 4: Proposta de novo Composto de Marketing para o período 2015 - 2020

7.4. Revisão da Segmentação e Posicionamento

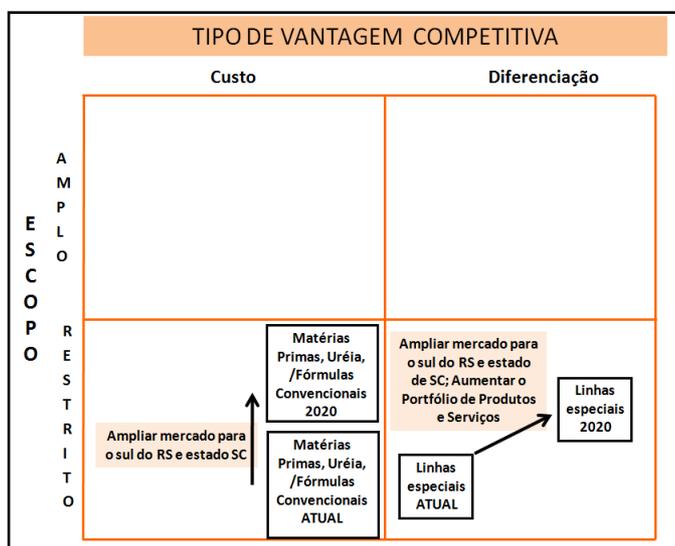
A nova proposta de direcionamento e posicionamento para os próximos 5 anos esta representado pelo matriz de Ansoff - ANSOFF (1981) no Quadro 5 e pelo posicionamento pela Vantagem Competitiva - PORTER (1989) no Quadro 6.

Matriz de Ansoff		
	Produtos Atuais (existentes)	Produtos Novos
Mercados Atuais (existentes)	Melhoria contínua nos processos. Aumentar participação nos mercados através de ações Comerciais e de Marketing	Penetração em nichos do mercados onde a empresa não esta participando: Cooperativas, Grandes distribuidores, Clientes AAA
Mercados Novos	Participação nos Mercados do Sul do RS e no estado de SC	Penetração em nicho de mercado do Sul do RS e no estado de SC: Novos distribuidores, Cooperativas, Clientes AAA

Quadro 5: Matriz de Ansoff

Conforme descrito na matriz, a entrada em novos mercados geográficos e em nichos específicos, se dará através do desenvolvimento de novos produtos/serviços, atendimento diferenciado e através da implantação de plantas industriais no município de Rio Grande/RS e no estado de Santa Catarina.

A participação nos mercados atuais será desenvolvida através da melhoria contínua nos processos e de ações comerciais e de marketing.



Quadro 6: Vantagem Competitiva

Segundo o quadro acima, através do desenvolvimento de algumas ações (comercial, Marketing e melhoria de processos) junto a mercados novos, se objetiva um aumento na participação do mercado geográfico, mas, ainda se mantendo dentro do escopo limitado.

Já, através do escopo diferenciação (aumento de portfólio de produtos especiais, serviços e da maior capilarização comercial), se objetiva aumentar o crescimento de participação em mercados específicos e restritos.

O perfil dos Segmentos Alvo não será alterado, mantendo as mesmas características do já descrito no item correspondente.

7.5. Planos de Ação

Os planos de ação, voltados para o composto de marketing, estão estruturados com a finalidade de desenvolver uma comunicação simples e objetiva. O direcionamento das ações visa o desenvolvimento de uma comunicação de proposta de valor única, robusta e conectada em todos os seus elos.

Abaixo estão listados os principais planos, descritos conforme os objetivos estratégicos: para venda; para produto e serviço; para preço; para comunicação e marca; para distribuição e logística e para promoção.

Para cada estratégia estão descritos os principais projetos, responsáveis, prazos e recursos necessários para que objetivos sejam atingidos.

1. Estratégia de vendas

ESTRATÉGIA DE VENDAS			
Planos de Ação	Responsável	Prazo	Investimento
1. Desenvolver programa contínuo de capacitação técnica para os Supervisores	Detec	09/2015 - 12/2020	-
2. Desenvolver cronograma fixo de atuação do Depto. Técnico junto aos clientes	Detec	09/2015 - 12/2020	R\$ 60.000 / ano
3. Desenvolver ações técnico-comerciais junto aos stakeholders	Detec / Comercial	09/2015 - 12/2016	R\$ 50.000 / ano
4. Projeto para aumentar vendas no Sul e Nordeste do RS	Comercial / Detec	08/2015 - 12/2016	-
5. Projeto para aumentar vendas em Santa Catarina	Comercial / Detec	08/2015 - 12/2016	R\$ 150.000
6. Projeto para aumentar vendas Industriais	Comercial / Detec / Industrial	10/2015 - 12/2016	-

Os planos de ação com o foco nas vendas se dividem em quatro grupos:

a. capacitação da equipe comercial através de um cronograma anual de treinamentos sobre técnicas de relacionamento e vendas de produtos e serviço;

b. aumento da capilarização comercial: através da contratação de novos supervisores para Santa Catarina e Rio Grande do sul;

c. outras ações importantes são as voltadas para o atendimento técnico junto aos clientes alvo. Através da equipe de Agrônomos, será proposto um cronograma de visitas objetivando desenvolver palestras, treinamentos, relacionamento, divulgação da empresa.

d. em relação aos stakeholders o objetivo é organizar uma programação de ações durante o ano (reuniões técnicas; visitas de benchmarking; palestras com pesquisadores, etc.) a fim de desenvolver relacionamento, conhecimento e troca de informações.

2. Estratégia de produto e serviço

ESTRATÉGIA DE PRODUTO E SERVIÇO			
Planos de Ação	Responsável	Prazo	Investimento
7. Desenvolver novos serviços	Detec / Comercial	09/2015 - 12/2020	indefinido
8. Desenvolver novas linhas de produtos	Detec	09/2015 - 12/2020	R\$ 100.000 / ano
9. Desenvolver sistema de Palletização	Industria	09/2015 - 12/2015	R\$ 30.000
10. Desenvolver programa de capacitação em relacionamento para os Supervisores	RH / Detec	09/2015 - 12/2018	R\$ 15.000
11. Desenvolver estacionamento interno e ações para relacionamento com motoristas	Detec / Industria	09/2015 - 12/2015	R\$ 40.000

O foco nesta estratégica é voltado para o aumento do portfólio de produtos e serviços. Desenvolver fertilizantes diferenciados, novas sacarias, novas formas de carregamento (Paletização) e etc., que aumentem a percepção de valor do cliente em relação à empresa. Outro ponto vital é, em conjunto, com o programa de treinamento dos supervisores, acrescentar capacitação em relação à abordagem e relacionamento junto aos stakeholders.

3. Estratégia de preço

Planos de Ação	Responsável	Prazo	Investimento
12. Projeto Comissão Progressiva	Comercial	09/2015 - 12/2018	% vendas
13. Projeto Prêmio Incentivo	Comercial / Detec	09/2015 - 12/2015	% vendas
14. Desenvolver capacitação para comunicação dos diferenciais da empresa - aumentar percepção de valor dos clientes nos produtos/serviços	Detec / Comercial	09/2015 - 12/2015	-

Como os fertilizantes são vistos como produtos *commoditizados*, neste ponto, o objetivo é desenvolver treinamento dos funcionários como os principais diferenciais da empresa com o intuito de capacitá-los com o conhecimento para, quando em contato com stakeholders, ter uma abordagem padrão de comunicação.

Outras ações propostas são o desenvolvimentos de programas para a rede comercial a fim de incentivar a venda de determinadas linhas de fertilizantes e entrega-los em épocas de menor demanda.

4. Estratégia de comunicação e marca

Planos de Ação	Responsável	Prazo	Investimento
15. Contratação de Agência de Publicidade - Projeto comunicação única	Detec	09/2015 - 12/2017	R\$ 150.000
16. Projeto Branding - Proposta de Valor	Detec / Comercial	09/2015 - 12/2017	R\$ 100.000
17. Reformulação do Site	Detec	09/2015 - 12/2015	R\$ 15.000
18. Reformulação do Vídeo	Detec	09/2015 - 12/2015	R\$ 12.000
19. Projeto de Identificação Visual da Rede Externa de Vendas	Detec	09/2015 - 12/2018	R\$ 50.000
20. Projeto Mídias de Massa	Detec / Comercial	09/2015 - 12/2017	R\$ 50.000
21. Comunicação Visual das Embalagens dos Produtos	Detec	09/2015 - 12/2015	R\$ 10.000

Estas ações têm como objetivo criar um projeto de comunicação interligada com todas as outras estratégias desenvolvidas. O objetivo é que todos os elos de comunicação (funcionários, site, vídeos, folders, flyers, redes sociais, produtos, serviços, embalagens, rede comercial, etc.) transmitam de formas diferentes, a mesma comunicação. A intenção é de que os segmentos alvos percebam as propostas de valor oferecidas e se tornem cada vez mais encantados e fiéis a empresa.

5. Estratégia de distribuição e logística

Planos de Ação	Responsável	Prazo	Investimento
22. Desenvolver produção em Rio Grande - RS	Industria / Detec / Comercial	01/2016 - 12/2018	indefinido
23. Desenvolver produção em Santa Catarina	Industria / Detec / Comercial	01/2016 - 12/2020	indefinido
24. Rio Grande Terceirizado	Industria / Detec / Comercial	09/2015 - 12/2015	indefinido

Esta estratégia visa aumentar a capacidade produtiva e a logística de entrega da empresa. Para atender os mercados do sul do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina se faz necessário desenvolver os projetos de viabilidade industrial.

8. RESULTADOS

8.1. Indicadores

Com o objetivo de direcionamento e avaliação sobre o desempenho, no quadro abaixo estão sendo propostos indicadores que representam as expectativas sobre os resultados a serem atingidos quando do desenvolvimento dos planos de ação. O método proposto é o de crescimento.

INDICADORES						
Operações	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Faturamento	R\$ 597.400.000	R\$ 615.322.000	R\$ 633.781.660	R\$ 652.795.110	R\$ 672.378.963	R\$ 692.550.332
Despesas Operacionais	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Número de Clientes Novos	385	424	466	512	564	620
Lucro Líquido	3%	3,5%	4%	4%	4%	5%
Clientes Ativos	5.475	5.899	6.364	6.877	7.440	8.061
Novos Produtos/Serviços Lançados	1	1	1	1	1	1
Participação Novos Produto/Serviços no Faturamento	10%	12%	14%	16%	20%	25%
Margem de Contribuição Novas Linha de Produto	18%	18%	18%	20%	20%	20%

Quadro 7: Indicadores para o período 2015 - 2020

Como demonstrado no quadro acima, todas as ações de marketing desenvolvidas visam aumentar o crescimento e a solidez da empresa, onde número de clientes novos, clientes ativos, novos produtos/serviços, margem de contribuição das novas linhas de produtos e uma despesa operacional controlada tendem a sustentar o maior faturamento e um maior lucro líquido.

8.2. Controle de Execução do Plano

A fim de garantir a melhoria contínua e o atingimento das metas nos planos de ação propostos, se faz necessário desenvolver avaliações de performance.

Como a empresa já trabalha com a metodologia do BSC, a proposta é de organizar reuniões bimestrais com o envolvimento de todos os gestores responsáveis pelo Planejamento Estratégico a fim de discutir no grande grupo a situação real do andamento dos planos e, se necessário, avaliar a possibilidade de melhoria nos mesmos.

9. ANEXO

Anexo 1: Matriz Swot de Análise Estratégica

MAGNITUDE NO PERÍODO		OPORTUNIDADES										AMEAÇAS										MOTRICIDADE DAS FORÇAS - FRAQUEZAS	X		
		1	2	8	5	9	7	4	3	6	10	5	2	1	4	3	6	8	7	9	10				
alto nível de capitalização, rentabilidade e adimplência	X	9,0	9,0	3,0	4,0	4,5	3,5	6,0	7,5	3,5	4,5	7,5	9,0	5,5	6,0	2,5	2,0	2,5	4,5	1,0	X	126,5	2		
Agilidade na tomada de decisão, alto nível de gestão comercial, suprimentos, produção e financeira	5,5	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	90,0	4
Alta flexibilidade na produção, no portfólio de produto e no carregamento	9,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	162,0	1
Sólidas parcerias e atendimento diferenciado com Stakeholders	4,5	1,0	1,0	2,0	1,0	0,0	1,0	2,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	63,0	6
Rede de vendas com boa capilaridade no RS	2,5	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	45,0	7
Alto nível de envolvimento dos sócios na gestão	2,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	14,0	9
Indústria própria e alta qualidade dos produtos	4,5	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	76,5	5
Força da marca e credibilidade da empresa	4,5	1,0	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	2,0	0,0	2,0	0,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	99,0	3
Alto nível de produtividade na operação (ton/hora)	3,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	39,0	8
ERP bem desenvolvido e integrado e bom nível de segurança nos dados e backups	1,0	0,0	0,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	0,0	2,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,0	10
SUBTOTAL (I)	X	13,0	13,0	13,0	12,0	5,0	12,0	10,0	6,0	9,0	5,0	11,0	11,0	6,0	9,0	9,0	6,0	3,0	6,0	0,0	1,0	X			
Supervisores despreparados tecnicamente	6,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	174,0	2
Imagem de empresa Ultrapassada	1,5	1,0	1,0	2,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	31,5	10
Atuação comercial limitada	2,5	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	75,0	6
Falta de Foco/Objetivo – ações estratégicas/Comerciais/MKT desconectadas	5,5	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	121,0	4
Falta de ações direcionadas para o cliente final	4,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	108,0	5
Portfólio limitado de linhas especiais	3,5	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	73,5	7
Portfólio limitado de serviços	3,5	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	73,5	8
Ações limitadas de MKT e comunicação	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	0,0	2,0	0,0	0,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	44,0	9
Rede Comercial externa desatualizada/desestimulada	7,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	196,0	1
Falta de uma proposta de valor robusta e diferenciada	6,0	1,0	1,0	2,0	2,0	0,0	2,0	1,0	0,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	150,0	3
SUBTOTAL (II)	X	11,0	11,0	18,0	18,0	4,0	16,0	5,0	7,0	11,0	7,0	19,0	19,0	20,0	20,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	X		
ACESSIBILIDADE ou IMPACTO	X	2,0	2,0	-5,0	-6	1,0	-4,0	5,0	-1	-2,0	-2	-8,0	-8,0	-9,0	-14,0	-10,0	-11,0	-1,0	-11,0	-1,0	-11,0	0,0	1,0	X	

10. BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

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

DIMINGO, E.; **The Fine Art of Positioning; The Journal of Business Strategy**; March-April 1988.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P., GARY, A. **Princípios de Marketing** 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1993.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio; **Marketing e a Cadeia de Suprimentos**; 2009.

OSTERWALDER A, Pigneur Y. **Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers**. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

PALMER, Adrian. **Introdução ao Marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PORTER, M.E.; **Vantagem Competitiva**; Editora Campus; Rio de Janeiro; 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

STEINER, George A, MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

TZU, Sun. **A arte da Guerra – Adaptação de James Clavell – 38ª Edição – São Paulo/Rio de Janeiro - Editora Record, 2002.**